

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (COMMUNICATION SOCIALE)

PAR
CLAUDIA BEAUMIER

AUDIT DU CLIMAT ORGANISATIONNEL ET MODÈLE
D'ORGANISATION : INDUCTION ET COMPARAISON

DÉCEMBRE 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Le présent mémoire de recherche s'intéresse à l'impact que peut avoir le climat de communication dans une organisation. N'est-il pas vrai qu'au passage de notre vie adulte notre quotidien s'articule essentiellement autour de notre contexte professionnel? Nous constatons rapidement que sur une semaine régulière de cinq jours représentant 40h de travail avec des nuits de 8h, le temps passé au boulot atteint 50%. N'est-il pas légitime dans ce cas de s'intéresser à l'impact du climat de communication dans son organisation alors que nous sommes passibles d'y passer au minimum la moitié de notre temps éveillé? Les professionnels de la communication tendent à s'y intéresser, mais le concept reste tout de même confus et ambigu. Nous ne savons pas si les outils d'audit ou d'évaluation du climat sont en cohérence avec les modèles de communication sous-jacents à leur structure même. Afin de bâtir notre cadre conceptuel, nous avons alors ciblé les quatre principaux modèles d'organisation que propose Linda Putnam (1987, 1982) soit mécaniste, psychologique, humaniste et systémique ainsi que six dimensions de la communication organisationnelle abordées par Neher (1997) et Miller (2009). L'amalgame de ces approches et de ces dimensions nous permet de nous outiller face à notre problématique initiale qui rend compte du fait que le climat de la communication organisationnelle est dépendant de la multitude d'interprétations derrière les modèles d'organisation sous-jacents à leurs évaluations. L'enjeu est de comprendre comment le climat se forme dans sa relation avec l'intersubjectivité, la perception, l'influence des acteurs ainsi qu'avec les dimensions organisationnelles qui le contraignent. Comme nous sommes dans une perspective de recherche

inductive, nous avons fait la proposition que les instruments d'audit de la communication vont refléter un ensemble de thématiques lié à la conception et au modèle « humaniste. » Ceci étant dit, pour réussir à confirmer ou infirmer un tant soit peu notre proposition nous avons considéré qu'une approche qualitative abordant l'analyse thématique est la méthode de recherche la plus appropriée et la plus applicable à notre situation. Nous avons donc utilisé l'ensemble des outils d'audit et d'évaluation disponible au temps présent afin de bâtir notre corpus de recherche. Après avoir passé en revue l'ensemble des outils d'audit et d'évaluation du climat de la communication organisationnelle, nous avons été en mesure de confirmer notre proposition de départ. En effet, 72 items se réfèrent au modèle humaniste, ce qui représente 32 % de notre corpus initial. D'un point de vue analytique, on ne peut pas dire que c'est le modèle prédominant. Il a surchargé notre base de données par des items qui reflètent seulement une seule des six dimensions de notre grille thématique. La prédominance va plutôt vers le modèle qui couvre le maximum de dimensions. Ce qui est le cas avec le modèle mécaniste.

Plus spécifiquement, c'est la dimension conceptuelle du style informel qui a la plus grande redondance parmi nos résultats suivis du contenu axé sur la tâche. Ce qui veut dire globalement que ces deux thèmes renvoient exactement aux deux dimensions fondamentales de la communication soit les notions de relation (style informel) et de contenu (contenu axé sur la tâche) ce qui représente la définition même du climat de communication. Le modèle humaniste et le modèle mécaniste caractérisent la conception de ce qu'est un climat de communication organisationnelle. Le premier met l'accent sur le style de communication et le second

sur le contenu de tâche, la manière de dire et ce qu'il faut dire à propos des tâches. L'idéal d'un climat de communication organisationnelle serait donc mécano-humaniste, avec un léger penchant humaniste concernant la manière de parler.

Table des matières

| | |
|---|------|
| Sommaire | iii |
| Liste des tableaux | viii |
| Liste des figures | ix |
| Remerciements | x |
| Introduction | 1 |
| Contexte théorique | 5 |
| 1.1 Pertinence sociale | 6 |
| 1.2 Pertinence scientifique | 7 |
| 1.3 Problématique | 8 |
| 1.3.1 Le climat de communication organisationnelle dans la littérature scientifique | 8 |
| 1.4 Cadre théorique | 20 |
| 2.1 Les six dimensions de William W. Neher et de Katherine Miller | 21 |
| 2.1.1 Contenu | 22 |
| 2.1.2 Direction | 23 |
| 2.1.3 Canal | 24 |
| 2.1.4 Style | 26 |
| 2.1.5 Message et comportement | 27 |
| 2.1.6 Activité de communication | 29 |
| 2.2 Les quatre perspectives de Linda L. Putnam | 31 |
| 2.2.1 Le modèle mécaniste | 31 |
| 2.2.1.1 Le modèle mécaniste et les six dimensions de Miller et Neher | 33 |
| 2.2.2 Le modèle humaniste | 36 |
| 2.2.2.1 Le modèle humaniste et les six dimensions de Miller et Neher | 37 |
| 2.2.3 Le modèle psychologique | 41 |
| 2.2.3.1 Le modèle psychologique et les six dimensions de Miller et Neher | 45 |
| 2.2.4 Le modèle systémique | 49 |
| 2.2.4.1 Le modèle systémique et les six dimensions de Miller et Neher | 51 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 2.3 | Question spécifique de recherche | 56 |
| 2.4 | Proposition induite du cadre conceptuel..... | 56 |
| | Méthode..... | 57 |
| 3.1 | Présentation et justification de la méthode privilégiée | 58 |
| 3.1.1 | Le corpus analysé..... | 71 |
| | Résultats | 73 |
| 4.1 | Dimensions dominantes du modèle mécaniste | 75 |
| 4.2 | Dimensions dominantes du modèle psychologique | 89 |
| 4.3 | Dimensions dominantes du modèle humaniste | 97 |
| 4.4 | Dimensions dominantes du modèle systémique | 109 |
| 4.5 | Bilan des résultats | 121 |
| | Discussion | 128 |
| 5.1 | Points forts de l'étude..... | 133 |
| 5.2 | Limites de l'étude..... | 136 |
| | Conclusion | 139 |
| | Appendice A : Éléments relatifs à l'analyse du contenu thématique..... | 144 |
| | Appendice B : Instruments d'audit de la communication organisationnelle | 146 |
| | Downs-Hazen - Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) | 147 |
| | Donald P. Rogers - Communication Openness Measure (COM) | 150 |
| | J. A. Alutto, L. G. Hrebiniak & R. C. Alonso – Measurement of commitment | 151 |
| | International Communication Association (ICA) – Communication audit | 152 |
| | Tuuli Tukiainen – Auditing studies | 160 |
| | Porter et al.- Organisational Commitment Questionnaire (OCQ)..... | 161 |
| | Dennis, H. S. – Communication Climate Scale | 161 |
| | Références | 164 |

Liste des tableaux

Tableau

| | |
|--|-----|
| 1 Ensemble des thématiques projetées par le cadre théorique | 55 |
| 2 Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste | 76 |
| 3 Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique | 91 |
| 4 Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste | 98 |
| 5 Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique | 110 |
| 6 Bilan récapitulatif des résultats | 121 |

Liste des figures

Figure

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1 Le schéma de Jakobson (1963) | 27 |
| 2 Arbre thématique | 59 |

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon institution, l'Université du Québec à Trois-Rivières ainsi que mon directeur de maîtrise, Monsieur Joël Mulamba Katambwe, pour sa patience et son soutien tout au long du processus ardu qu'est le 2^e cycle universitaire. Je sais que j'étais une étudiante qui demandait beaucoup d'attention, mais je crois que nous avons réussi à nous adapter l'un à l'autre et finalement trouver la recette gagnante. Merci pour tout.

Je tiens ensuite à souligner le soutien inconditionnel de mes amis (es) pendant ces trois dernières années. Catherine, Valérie, Manon, Carolyne, Nancy, Fanny, Annie, Annie-Claude, Olivier, Yannick, Nicole, Julien, Marie-Prout, Étienne, Dauphin, Pitts et Vincent; merci d'avoir toléré, mais surtout compris mes absences et mes nombreux « non ». Chaque vendredi ou samedi soir assise à ma table de cuisine, je me sentais coupable de ne pas être à vos côtés, même si je savais que vous pensiez à moi. Ces dernières années m'ont permis de savoir qui sont mes vrais amis (es). Merci d'être qui vous êtes, je vous aime tellement!

Ma famille, nous avons toujours eu des hauts et des bas, mais malgré la distance, je sais que vous comprenez pourquoi j'étais moins présente. Même si nos réalités sont diamétralement opposées, je sais que vous serez toujours présent. Un merci tout spécial à ma sœur de m'avoir autant écouté dans mes incertitudes, mes frustrations et mes

réussites. Tu as été celle qui comprenait le plus ce que je vivais et ça m'a beaucoup fait de bien. À mon petit krikri d'amour, Kiki s'excuse de ne pas t'avoir donné autant de bisous qu'elle aurait pu ces 2 dernières années, mais gare à toi, je vais me reprendre!

Finalement, à la personne la plus précieuse à mes yeux, mon amoureuse, Nancy. Ces trois dernières années ont testé, plus que jamais en neuf ans, les limites de notre couple. J'aimerais te dire autant de mercis qu'il y a d'étoiles dans le ciel, mais je sais que ce ne sera pas assez. Malgré toute l'insécurité qui t'habitait, tu as cru en moi et tu m'as supporté au travers l'adversité. Merci mon cœur de m'avoir partagé avec cette université, merci d'avoir fait des dodos seule parce que j'étais sur un élan et que je travaillais la nuit, merci, merci, merci. Sans toi, je n'y serais pas arrivée de la même façon. Maintenant, si tu le veux bien, fais-moi une petite place, je suis de retour à la maison. Je t'aime.

Introduction

Les approches en milieu professionnel ont été longtemps axées sur la productivité et le rendement des employés. Par exemple, Taylor (Miller, 2009) aurait, dans un contexte donné, analysé une douzaine de méthodes différentes pour une tâche en particulier et il aurait trouvé la manière de travailler la plus efficace. Il enseigne donc « la meilleure façon » de faire à tous les employés pour augmenter la production par rapport à une tâche donnée (Miller, 2009). Quoique ces aspects fonctionnels de la tâche soient pertinents à considérer, au fil du temps, les entreprises ont trouvé important de prendre en compte les relations entre les employés autour de la tâche ainsi que le contexte psychosociologique de ces relations. Ce contexte est souvent ce que désigne empiriquement la notion de climat de communication. Toutefois, conceptuellement cette notion de climat de communication organisationnelle est souvent qualifiée d'équivoque et de confuse. Dans cette recherche, nous faisons la proposition voulant que ce qui paraît être de la confusion soit en réalité le fait d'une différence dans la conception de la communication et de l'organisation à partir de laquelle le chercheur, le consultant ou l'intervenant fonde sa notion de climat de communication. La théorie de la communication organisationnelle nous montre qu'il existe plusieurs modèles conceptuels de la communication dans les organisations. Pour nous, les audits du climat de communication incorporent de manière sous-jacente des modèles différents qui peuvent donner l'impression d'une confusion pour un lecteur non avisé.

Dans le but de faire une évaluation ou une analyse conceptuelle valable de ces outils et si possible, dissiper l'impression de confusion, il importe de prendre en considération l'ensemble des dimensions qui forme la dynamique de la communication dans les organisations. Trois difficultés surgissent alors. Les modèles de la communication organisationnelle incluent de façon sous-jacente une conception de ce que doit être un bon contexte ou climat pour la communication dans l'organisation. Ce contexte normatif est en fonction du point de vue du chercheur qu'il faut alors identifier. Combien de points de vue de la communication dans l'organisation existe-t-il? La deuxième difficulté tient à l'aptitude à déceler lequel des modèles principaux d'organisation et de communication (un idéal de communication) le consultant ou le chercheur prend comme référence ou standard dans la mesure des écarts entre cet idéal et la réalité des comportements et attitudes qu'il peut constater. Il y a encore une troisième difficulté pratique qui découle des deux premières. Les conceptions du climat sous-jacentes aux modèles de la communication organisationnelle peuvent aussi parfois entrer en contradiction avec celles préconisées dans un instrument d'audit (instrument qui contient en creux l'idéal d'un climat de communication qui sert de standard pour les mesures qu'il va permettre d'effectuer).

Sachant que la communication est constitutive des organisations (Putnam et Nicotera, 2009), le climat que la communication instille est donc une préoccupation nécessaire, car il a toutes les probabilités de déteindre sur la dynamique organisationnelle (Falcione, Sussman, Herden, 1987). Les outils d'audit de la communication organisationnelle sont

des moyens efficaces et variés pour évaluer le climat communicationnel en place et être en mesure d'en déceler les forces et les faiblesses. Nous nous intéressons dans cette recherche aux audits du climat de communication organisationnelle et aux différents modèles d'organisations et de communication qui peuvent servir de fondements à l'analyse et à l'évaluation du climat de communication. Nous tenterons plus précisément d'identifier le modèle d'organisation et de communication sur lequel se fondent les instruments d'audit du climat de communication. Pour atteindre cet objectif, nous passerons en revue tous les instruments d'audit du climat de communication en organisation qui existent à ce jour. Nous tenterons d'évaluer la correspondance qu'ils peuvent entretenir avec les modèles de communication organisationnelle. Le but pour cette recherche est d'identifier les modèles sur lesquels ces outils se fondent pour concevoir le climat de communication qui n'est en fin de compte qu'un idéal théorique. C'est pourquoi le noyau central de ce mémoire se positionne autour de la question suivante : « Quel est le modèle d'organisation et de communication sous-jacent aux méthodes d'évaluation ou d'audit du climat de communication dans les organisations? »

Afin de justifier notre démarche, nous effectuons une revue complète de la littérature dans le but de soulever la pertinence sociale et scientifique de notre projet. C'est ce que nous allons illustrer dans la section suivante par l'entremise de notre contexte théorique.

Contexte théorique

1.1 Pertinence sociale

Depuis toujours les organisations sont prises dans le dilemme qui consiste à prendre soin des aspects du travail qui concernent les tâches (économiser du temps, de l'énergie et des ressources en argent et en personnel) pour augmenter la productivité et de l'autre accommoder les employés de façon à ce que ceux-ci puissent satisfaire des besoins reliés à leur nature d'êtres humains. En tant qu'humains les employés en effet souhaitent la sécurité, l'assouvissement de leurs besoins physiologiques (manger, se reposer, bouger, etc.), l'appartenance, les responsabilités et la possibilité manifeste de se réaliser dans le travail (Maslow, 2008; Herzberg, 1971).

Une façon de s'assurer que ce dilemme soit pris en compte et résolu est celle qui consiste à se donner des « points de repère » qui permettent de juger l'interaction entre ces deux aspects structurel et psychosociologique. Le climat de communication constitue une manière intéressante de jauger la façon dont les hommes et les femmes se débrouillent dans leurs tâches pour être efficaces et en santé au travail.

Il a été établi que la satisfaction professionnelle par exemple était grandement reliée à la satisfaction communicationnelle (Clampitt, & Girard, 1993). Considérant le fait qu'un individu passe la majorité de son temps dans son milieu professionnel, la

qualité des relations de travail entre toutes les instances et différents paliers ont un impact significatif non seulement sur le rendement de l'employé, mais également sur sa satisfaction. Les recherches ont également montré que l'insatisfaction communicationnelle et professionnelle étaient nettement reliée à l'absentéisme et pouvaient avoir un impact sur la santé tant physique que mentale des employés (Clampitt, & Girard, 1993). Le climat de communication est central dans une organisation; lorsqu'il est adéquat, il est le moyen par lequel les employés d'une organisation peuvent à la fois performer au niveau de leurs tâches et celui par lequel ils peuvent bien y vivre ensemble. Le problème est alors, de notre point de vue, de savoir de quelle manière l'adéquation d'un climat de communication peut être identifié et ce que cela veut dire par rapport à un idéal de communication dans l'organisation.

1.2 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique passe par les soucis de cohérence. Spécifiquement, nous cherchons à vérifier la manière dont les instruments d'audit du climat de communication correspondent à des conceptions de l'organisation et de la communication. Les recherches actuelles ne se posent pas la question alors que du point de vue théorique, on fait la distinction entre des paradigmes, des perspectives et des modèles de communication et d'organisation. Il n'est pas certain que ces instruments soient en cohérence, c'est-à-dire qu'ils sont spécifiques à un modèle, un paradigme ou une perspective bien identifiée de la communication et de l'organisation. Ils peuvent par

exemple contenir un amalgame contradictoire de thèmes appartenant à des modèles différents qui les rendraient confus. Cette préoccupation s'apparente à la question de la cohérence interne en méthodologie de la recherche qui permettra éventuellement d'apporter une contribution à la compréhension du domaine étudié (Le Louarn, 1997). Il est possible que ces instruments mélangent et confondent les perspectives, les paradigmes et les méthodes de sorte qu'ils peuvent donner l'impression d'être contradictoires de manière interne. Notre recherche tente de réduire l'ambiguïté des outils d'audit de communication et d'évaluer s'ils appartiennent qu'à un seul modèle d'organisation ou plusieurs en même temps.

1.3 Problématique

Afin de justifier l'utilisation d'audit de communication, il importe d'en établir d'abord un portrait d'ensemble. La prochaine section présente le concept déconstruit du climat de communication tel que défini dans la littérature scientifique communicationnelle. Un tel exercice va nous permettre ensuite de dresser la table et d'installer la problématique en lien avec les modèles d'organisation.

1.3.1 *Le climat de communication organisationnelle dans la littérature scientifique*

Dans la littérature scientifique, la notion de climat de communication découle de la notion de climat organisationnel. Le lien entre les deux notions n'est pas sans poser de

problèmes. Dans la mesure où la notion de climat organisationnel est elle-même considérée comme problématique, la parenté qu'elle entretient avec la notion de climat de communication risque de s'étendre à cette dernière.

Il faut aussi voir par ailleurs que la notion de climat de communication comporte des problèmes conceptuels de son propre chef et qui ne font qu'alourdir son statut épistémologique. Dans ce qui suit, nous allons identifier ces problèmes et tenter de considérer la manière dont ils influencent notre questionnement.

Même si on peut séparer le climat de communication du climat organisationnel, il n'en demeure pas moins que dans cette dernière la communication est un aspect important. En effet en tant que pratique la communication fait l'objet d'une impression générale qui entre dans le calcul du climat organisationnel. D'après Guzley (1992, p. 383) « By virtue of being the medium by which organizational work is accomplished, communication is related to organizational climate. » Cela est d'autant plus vrai que la communication est constitutive de l'organisation (et donc du climat organisationnel) qu'il rend manifeste et opérationnelle (Brummans et al., 2014).

Le climat organisationnel est un construit que la recherche considère comme important parce qu'il fait le lien entre les propriétés structurelles et situationnelles de l'organisation d'une part et de l'autre le ressenti, les attitudes et les comportements des acteurs vis-à-vis ces propriétés. L'articulation entre l'acteur et le système, dans la

mesure où cette articulation révèle un climat, doit se limiter à prendre en compte seulement les éléments significatifs ou sensés du vécu des acteurs (Poole, 1985). Cette spécification est en soi importante, car il s'agira plus tard de voir en quoi ces notions de climat se basent sur l'articulation (sachant que cette dernière est une notion discursive) et l'interprétation de leur situation par les acteurs. Cette façon de considérer le climat devrait nous permettre de questionner la conception même que les construits et les outils qui s'en inspirent ont de l'interprétation. Nous verrons plus loin que si les climats sont affaire d'interprétation cette interprétation est prise dans le sens d'évaluation ou de jugement et non pas comme un processus (qu'on peut aussi en soi évaluer) de sélection à travers lequel les acteurs d'une organisation orientent et donnent un sens à ce qui s'y passe. C'est le processus à travers lequel les acteurs s'expliquent leurs situations et s'influencent mutuellement pour arriver à une certaine (inter) compréhension (Weick et al., 2005).

Partant de trois définitions de la notion de climat organisationnel Poole (1985) montre dans sa maintenant classique méta-analyse qu'il existe d'importants problèmes reliés au construit; des problèmes qui donnent à la notion l'allure confuse d'un concept important, complexe, contesté, mais aussi « one of the fuzziest concept to come along in some time. » (p. 80) Ses références définissent le climat organisationnel comme 1) la qualité structurale d'un environnement total vécu par les acteurs qu'on peut décrire en termes d'attributs et qui influence leur comportement (Tagiuri, 1968), 2) un ensemble d'attributs organisationnels résultant du management ou encore un ensemble d'attitudes

et d'attentes qui décrivent l'organisation selon un point de vue individuel (Campbell, 1970) et finalement 3) des descriptions psychologiques sensées dont un acteur se sert pour caractériser un ensemble de procédures et de pratiques organisationnelles (Schneider, 1975). Pour nous, comme nous le montrerons dans nos commentaires, la confusion autour du construit est due au fait qu'on y fait chaque fois référence à des modèles de communication organisationnelle sous-jacents différents. Nous montrerons dans cette revue de la littérature l'existence d'au moins deux modèles sous-jacents qui font débat (individualiste/organisationnel) et qui sous-tendent quatre approches ou conceptions différentes de la notion de climat. Il s'agirait là de l'indice attestant de la confusion et de l'ambiguïté dans la conception de la notion de climat organisationnel ou communicationnel. De notre point de vue, et c'est notre proposition centrale, il s'agit plutôt d'un fait qui atteste que le construit et les instruments d'audits qui en découlent se fondent toujours sur des modèles sous-jacents ou implicites de la communication organisationnelle qui sont différents. Il s'agit de les identifier, de les distinguer et de les critiquer si possible sur leur capacité à représenter et à évaluer les dimensions intrinsèques du modèle qu'ils incorporent. Ces modèles et leurs dimensions nous sont fournis par le cadre théorique que nous retiendrons.

Au vu de ces définitions, les problèmes recensés qui paraissent importants à nos yeux sont les suivants : le climat organisationnel est un concept molaire qui fait allusion à des caractéristiques ou attributs propres à une organisation. Deux questions se posent de notre point de vue quand il s'agit de considérer comme c'est le cas cette notion de climat

sous l'angle du climat de communication. D'abord, le climat de communication devrait aussi être distingué d'un climat psychologique de communication. D'après James and Jones (1974, cité par Poole, 1985), le « climat psychologique » dénote de perceptions individuelles de l'organisation tandis que le « climat organisationnel » fait référence aux attributs globaux de l'organisation ainsi qu'à l'environnement qui est d'une importance pour les membres qui la compose. Le climat psychologique forme donc l'ensemble des perceptions qu'a un individu d'une organisation donnée. La moyenne de ces perceptions mesure le climat psychologique de l'organisation. Par contre, d'un autre côté, parce que le climat organisationnel est un concept molaire du système, seulement évaluer les perceptions des membres n'est pas suffisant, les chercheurs doivent pouvoir indexer celles-ci à un attribut de l'organisation plutôt qu'une simple réaction idiosyncrasique (Poole, 1985). Pour ce faire, Guidon (1973, cité par Poole, 1985) propose que le chercheur valide les unités de mesure du climat contre des unités de mesure objective ou encore en démontrant un consensus de la perception des membres de l'organisation. C'est alors qu'il est possible d'affirmer que lorsque le climat de communication organisationnelle est confondu avec le climat psychologique de communication qui résulte de la moyenne des perceptions individuelles c'est que la conception du climat est fondée sur un modèle psychologique de la communication. Le cadre théorique que nous retenons pour notre recherche fournira à l'analyse les dimensions et les concepts qui permettront à notre analyse conceptuelle d'identifier le modèle psychologique implicite et sous-jacent à un ou des instruments d'audit du climat organisationnel. La deuxième question pour nous est relative à la nature molaire du construit. Si le climat

organisationnel n'est pas un construit psychologique, mais que par ailleurs il articule dans un tout les divers aspects dynamiques et statiques d'une organisation, ne devrait-on pas plutôt le considérer comme une synthèse narrative qui émerge de l'intersubjectivité des acteurs (leurs échanges et ce qui s'y raconte) telle qu'elle se manifeste dans l'interprétation organisationnelle? Plutôt que d'envisager le climat organisationnel comme comportant aussi des aspects communicationnels, une telle option instrumentale voudrait dire qu'il s'agirait alors complètement et totalement d'une notion communicationnelle. Surtout si l'on considère que selon Poole (1985) : « le climat de communication consiste en un rassemblement d'attentes, de croyances et de valeurs collectives entourant les pratiques communicationnelles généré par les interactions via un processus continu de structuration interne » (Traduction libre) (p. 107). Certains auteurs d'ailleurs ne se privent pas de considérer que la notion de climat organisationnel n'est finalement qu'un substitut empirique à la notion de culture organisationnelle (Shockley-Zalabak, 1995) qui par définition se décrit comme un « assemblage de valeurs et de croyances qui émergent des interactions entre les membres de l'organisation » (Traduction libre) (Keyton, 2005, p. 28).

1. Dans un tel scénario, nous considérerons, d'après le cadre théorique plus bas, que l'audit du climat de communication organisationnelle se fonde de manière sous-jacente sur un modèle interprétatif de la communication organisationnelle.

2. La conception molaire du climat organisationnel (donc non psychologique) conduit la métaévaluation de Poole (1985) à une importante remarque qui répond à la question que nous avons posée plus haut. En effet, pour lui, une des conséquences de cette molarité est de considérer que le concept de climat organisationnel est une description consensuelle du climat organisationnel; consensus concernant le codage des attributs ou des caractéristiques de l'organisation. Ce serait donc les chercheurs qui induiraient une interprétation consensuelle des attributs de l'organisation à partir des données qu'ils auraient recueillies. Cette approche du climat se fonde néanmoins sur un modèle mécaniste de la communication organisationnelle dans la mesure où les données concernent des caractéristiques permanentes de l'organisation qui seraient mesurables de façon « objective ». À partir de là toutefois, rien ne peut empêcher le fait de considérer que le consensus au lieu de partir des chercheurs (qui eux ne vivent pas le climat de l'organisation) puisse émerger de façon intersubjective des acteurs eux-mêmes. C'est une des dernières approches que va considérer Falcionne et al (1987, p. 203). Dans cette approche disent-ils « perceptions of climate are a function of individuals' efforts to understand and 'make sense' of the organization and their role in it. » Il faut toutefois faire une distinction entre une conception individualiste de l'interprétation (en somme du traitement de l'information déterminé par des filtres conceptuels) et une conception organisationnelle de l'interprétation. L'interprétation organisationnelle souligne le fait que dans leurs différents rapports avec les autres acteurs de l'organisation les acteurs s'influencent mutuellement et s'ajustent les uns par rapport aux autres pour

co-élaborer une compréhension commune. D'ailleurs même s'ils ne sont pas en train de coopérer ou de se défendre (consciemment ou inconsciemment) il n'en reste pas moins que le climat de communication, pris comme un contexte psychosocial des relations dans l'organisation, se constitue dans l'interaction ou la communication sociale (Gibb, 1961; Stamp, Vangelisti et Daly, 1992). On peut constater cette intercompréhension à travers les histoires, les récits et les comptes rendus que les acteurs font des événements qu'ils vivent ensemble. C'est ici qu'on pourrait voir apparaître un modèle symbolique ou discursif de la communication organisationnelle sous-jacent à un certain construit du climat de communication et des audits qui en découleraient. En tant que telle cette conception ne peut se confondre avec une conception du climat qui partirait de la moyenne des jugements, des évaluations ou d'une satisfaction des individus à l'égard de leur organisation. Du point de vue du climat de communication, cette conséquence conforte l'idée que le climat de communication peut se fonder sur un modèle interprétatif sous-jacent de la communication organisationnelle. Cette assertion est d'autant plus vraie que la recherche montre d'après Poole (idem, 1985) que le climat émerge et est soutenu par des pratiques organisationnelles, c'est-à-dire par exemple, des activités que les membres de l'organisation font ensemble (Weick, 1995 : 188-189).

Comme on peut le constater ici, le climat organisationnel et le climat de communication qui semble en faire partie peuvent être appréhendés de quatre différentes manières. Une première approche considérerait les perceptions individuelles des

attributs ou des propriétés de l'organisation ou encore les perceptions individuelles des pratiques de communication dans l'organisation. Ce qui rejoint le postulat dont nous faisons état précédemment concernant le climat psychologique. Cette approche utiliserait des mesures subjectives pour auditer ces perceptions (leur perception du degré d'ouverture, de conflit, de soutien, etc.) alors que si c'était une collecte de données rassemblant le consensus des membres de l'organisation, il s'agirait plutôt d'une référence au concept molaire (Falcionne et al., 1987). Une deuxième approche considèrerait les interactions entre les acteurs et ce dont ils se parlent pour induire des interprétations organisationnelles et déterminer à partir de là des zones de consensus ou de convergence. On parlera d'un audit qualitatif ou encore d'une analyse des interactions. Toutefois, ces interactions peuvent aussi être saisies « objectivement » à travers leurs quantités et leurs fréquences pour ensuite être interprétées. Une troisième approche est celle mitoyenne que suggèrent Falcionne et al (idem, 1987). Le climat serait une interaction entre les attributs objectifs et permanents de l'organisation d'une part et d'autre part les perceptions individuelles des acteurs déterminées par ces caractéristiques structurelles. En utilisant cette approche, les chercheurs assument que l'organisation possède des caractéristiques relativement durables et qu'elles font office de modératrices du rendement et des attitudes sous-jacentes (James and Jones, 1974 cités par Falcionne et al., 1987). On serait ici dans une approche contingente reflétant un modèle systémique de la communication organisationnelle. Enfin, une dernière approche à l'époque émergente vient compléter cette liste. Il s'agit d'une approche symbolique ou interprétative. Il n'y aurait donc pas de confusion sur la nature du concept de climat de

communication, mais tout simplement des postulats ou des choix implicites et inconscients sur la nature sous-jacente de cette communication organisationnelle. C'est cette nature que notre recherche veut tenter de mettre au jour en analysant les différents instruments d'audit qui prétendent opérationnaliser le construit.

D'après Dennis (1974) le climat de communication est :

La qualité d'une expérience subjective de l'environnement interne d'une organisation : le concept comprend un ensemble inféré de prédispositions identifiées par le biais d'un instrument qui permet de colliger la perception qu'ont les membres des messages et des événements reliés à ces messages dans l'organisation. (Traduction libre) (p. 29)

Des facteurs tels que la communication supérieur-subordonné, la qualité de l'information, l'ouverture du supérieur ou la confiance, les occasions de communication ascendante et la fiabilité de l'information sont dans cette optique les éléments primordiaux qui influencent la perception des acteurs. Pourtant, comme il s'est avéré dans cette revue de la littérature, si le climat de communication est un sous-ensemble du climat organisationnel et que par ailleurs ce même climat organisationnel se différencie d'un climat psychologique il devrait s'ensuivre que le climat de communication qui compose le climat organisationnel ne peut pas être qu'une expérience subjective. Il devrait être également une réalité intersubjective comme l'ensemble dont il fait partie. Bien sûr, le climat de communication est également une dimension indépendante du climat organisationnel étant donné que certaines perceptions concernent le climat dans lequel a lieu la communication (Pace, 1983 cité par Guzley, 1992). C'est un fait que

nous avons relevé dans la métaévaluation de Poole (1985) qui pourtant indique avec raison que l'approche individualiste du climat est à mettre en parallèle avec d'autres approches contingentes, intersubjectives et structurelles dénuées de toute subjectivité individualisante charriant l'idée d'une satisfaction par rapport à la communication.

Nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, dans les paragraphes précédents, l'enjeu lorsqu'il s'agit du climat de communication organisationnelle, est de comprendre comment il se forme. Nous avons aussi parlé d'intersubjectivité, de perception, d'influence et de dimensions organisationnelles. Selon Falcionne et al. (1987), le climat est susceptible de se former sous l'influence majeure de trois facteurs. D'abord, des facteurs externes comme l'économie, la politique, les technologies et l'aspect socioculturel peuvent avoir des impacts sur le climat. Ensuite, nous parlerons des facteurs organisationnels, par exemple les tâches, la structure interne et les technologies. Finalement, le troisième facteur d'influence est le facteur humain qui fait référence aux connaissances, aux habiletés, aux compétences, aux valeurs et à la démographie des acteurs œuvrant dans l'organisation.

L'interaction entre ces trois grandes catégories va engendrer et créer des stimuli ce qui nourrira la formation de perception chez les individus. Somme toute, l'essence du climat de communication, qu'il soit analysé en dyade, en groupe, ou dans l'ensemble de l'organisation, se trouve à être constitué des messages et métamessages qui eux reflètent des dimensions tel que l'autonomie, la structure, les récompenses, la considération, la chaleur et le support. (Falcionne et al., 1987)

Malgré le fait que ces dimensions ne fassent que décrire l'organisation de façon factuelle, les stimuli qui découlent de l'interaction entre les facteurs externes,

organisationnels et humains, permettent de créer le lien entre la molarité de l'organisation et les comportements, les perceptions et les sentiments des membres. C'est par la récurrence et la cohérence de l'organisation, à travers le temps et ses actions, que les membres, par la force des choses, tendront à généraliser leurs perceptions par rapport à celle-ci. Le climat est donc la description des dimensions qui composent et caractérisent l'organisation de façon indépendante de l'évaluation des perceptions individuelles des membres qui seront influencées par les facteurs externes et internes de celle-ci.

Ce qui nous fait penser que le climat de communication organisationnelle en tant que processus d'interprétation réside dans le fait que ce sont les mêmes dimensions objectives qui décrivent l'organisation, mais que d'un membre à l'autre la perception de celui-ci sera différente. Le climat devient généralisable à partir du moment où il y a consensus sur leurs interprétations individuelles.

Le problème pour nous est donc celui de montrer que le concept de climat de communication n'est pas un concept confus et ambigu. Pour nous, ses diverses constructions ou manifestations sont au contraire dues au fait que chacune des méthodes d'évaluation ou d'audit du climat de communication se fonde sur une idée, un modèle sous-jacent de la communication organisationnelle différente, plausible et légitime du point de vue de la théorie.

Dans la prochaine section, nous tenterons de présenter le cadre théorique que nous avons retenu pour approcher cette question de l'existence de modèles de communication organisationnelle sous-jacents servant de postulats de base (inconscients, mais légitimes) dans la conception et l'instrumentalisation opérationnelle de la notion de climat de communication organisationnelle.

1.4 Cadre théorique

Sur quel modèle d'organisation et de communication se fondent les instruments d'audit du climat de communication? Quels sont les postulats sous-jacents de la communication dans ces instruments d'audit? Peut-on y déceler des différences qui pointent vers l'existence de ces postulats et modèles? Existe-t-il un ensemble de modèles conceptuels de la communication organisationnelle susceptibles de servir de références à la description et à l'analyse des instruments d'audit du climat de communication? Telles sont les questions pour lesquelles nous voulons trouver un cadre théorique viable.

Une organisation rassemble, selon Neher (1997), des « comportements récurrents qui sont appris au fil du temps à travers l'interaction avec d'autres personnes, conduisant ainsi à la construction des rôles et de la communication symbolique » (Traduction libre) (P. 50). Ces patrons ou modèles relationnels d'interactions sont, dans ce mémoire, l'énumération des six dimensions qui suivront dans notre cadre théorique. Ajouter à ces interactions, la notion de communication, et il sera possible de dresser, après analyse, un

portrait général, en fonction de la perspective sélectionnée et des objectifs souhaités. Neher et Miller ne prétendent pas à la supériorité d'une approche sur une autre. L'objectif est surtout de faire comprendre le point de vue et l'utilité de chacune d'entre elles en rapport aux différentes dimensions servant à l'analyse d'une organisation. Dans ce cadre théorique, nous retiendrons les théories et conceptions de la communication organisationnelle de Putnam (1987, 1982). Nous spécifierons le cadre qu'elle nous propose par l'ajout des six dimensions caractéristiques de la communication dans n'importe quelle conception de la communication organisationnelle. Ces dimensions sont une somme de celles proposées par Neher (1997) et Miller (2009). Nous cherchons donc à savoir comment les six dimensions de Neher et Miller vont se comporter à l'intérieur des quatre perspectives de Putnam.

2.1 Les six dimensions de William W. Neher et de Katherine Miller

Chaque entreprise ou organisation qui existe est régie par des paramètres qui la définissent. Afin d'être en mesure d'analyser le climat de communication, il importe de fragmenter le portrait global et d'identifier les facteurs permettant ainsi d'expliquer la dynamique en place. Neher (1997) et Miller (2009) se sont construits (indépendamment l'un de l'autre) une structure de référence afin de s'outiller adéquatement à l'analyse. Nous dresserons donc dans les paragraphes qui suivent la liste des six dimensions qui a été identifiée par les deux auteurs. Ces dimensions nous serviront par la suite de cadre de

référence et de critères pour l'analyse des outils d'audit du climat de communication lors de notre phase d'analyse du corpus méthodologique.

1. Contenu

La principale observation qu'il est possible d'avoir lorsqu'il s'agit de communication fait référence au contenu des échanges et du message qui est véhiculé. Le contenu permet de définir la nature de la communication, la nature des rôles et de cerner autour de quoi le message est concentré. Nous pouvons observer alors si les échanges sont principalement axés sur les tâches et consignes de travail ou s'ils le sont davantage sur la formation du lien social et l'innovation professionnelle. Somme toute, le contenu communicationnel crée un impact et des effets inévitables sur les acteurs d'une même organisation « par exemple, plusieurs études ont démontré que les leaders qui utilisent un contenu "visionnaire" dans leur communication sont plus efficaces que ceux qui utilisent un contenu davantage pragmatique. » (Traduction libre) (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1993 dans Miller, 2009, p. 191) Chacune des dimensions que nous élaborerons dans les prochains paragraphes démontrera l'interinfluence qu'elles ont les unes sur les autres.

Par exemple, un contenu diffusé sur un canal électronique, plutôt que physique (face-à-face) peut créer de la confusion due au fait que des signaux non-verbaux ou émotionnels, qui sont non disponibles/perceptibles, donc inhibés, par voie électronique, peuvent être interprétés différemment d'une personne à l'autre. C'est le cas entre autres des personnes qui communiquent la colère par l'expression de leur visage ou le ton de la voix plutôt que par des mots. (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 248)

Le contenu peut cependant être victime de bruit « qui déforme le signal communiqué lors de son passage à travers un canal. » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 157), selon des paramètres tels que le contexte, la direction et le style de communication par exemple qui sont directement liés à la capacité du canal sélectionné.

2. *Direction*

La direction des interactions au sein d'une organisation va généralement de pair avec les autres dimensions, car elle représente la structure (le squelette) de la communication. Chacun des critères d'analyse sera influencé par la direction de la communication. Il y a en général deux scénarios de communication possible; échange vertical ou horizontal. D'une part, les interactions verticales peuvent aller du haut vers le bas, donc partant des cadres, vers les employés, ou alors du bas vers le haut. Entre les deux, l'information va provenir généralement du haut, car comme cité précédemment, le contenu communicationnel sera souvent centré sur les tâches, la formation, les règles de conduite, etc. Ceci étant dit, il n'est pas impossible que la communication parte du bas pour aller vers le haut, car cela signifie qu'il y a une ouverture à l'égard de la rétro-information. Selon Neher (1997), lorsque les cadres reçoivent de l'information provenant des employés, il s'agit d'une interaction où ceux-ci « fournissent de la rétroaction vers les cadres vis-à-vis les politiques et pratiques, permettant une plus large participation au processus décisionnel tout en devenant également une occasion de verbaliser les préoccupations, les soucis ou les plaintes des membres » (Traduction libre)

(p. 164). Évidemment, beaucoup d'attention a été octroyée à la communication verticale dans les dernières années, car la communication horizontale n'était pas l'intérêt exclusif des cadres. Il n'en reste pas moins que la communication horizontale est bien présente dans les organisations. Les auteurs y font généralement référence comme étant des échanges entre personnes de même niveau hiérarchique; « les interactions qui circulent horizontalement entre les employés sont tout aussi importantes que la communication verticale vers le bas dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 50).

3. *Canal*

Ce n'est pas un secret pour personne que pour engendrer une diffusion de l'information, la communication doit inévitablement passer par un canal de transmission. Selon le contenu du message, la sélection du moyen peut faciliter ou non l'échange communicationnel d'une personne à l'autre et évidemment, « certains canaux sont mieux adaptés que d'autre si l'on considère le type d'information qui va y circuler » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 157). Les méthodes de communication peuvent autant être représentées par l'écrit que par des échanges face à face (en dyade ou en groupe). En moyenne, il existe quatre variétés de canaux. D'abord par écrit, il peut s'agir par exemple de manuel d'instruction, de règle de conduite, d'infolettre interne, de rapport annuel, etc. Ensuite, l'interaction peut se faire en mode face-à-face pour une entrevue, une évaluation, une conférence, une formation, etc. Puis, il est possible que le canal choisi pour une communication soit un rassemblement de groupe s'il y a des

séances de questions/réponses, des formations de groupe ou encore des réunions départementales d'équipe. Finalement, les acteurs du milieu peuvent décider d'emprunter la voie des médias électroniques pour communiquer, soit par téléphone, courrier électronique ou encore par vidéo/téléconférence. Avec le temps, il est possible de croire que les échanges face à face s'effritent de plus en plus faisant place aux nouvelles technologies, ce qui apporte un nouveau regard sur les schémas d'interactions et l'interprétation des messages. Utiliser un réseau médiatique comme les courriels par exemple accentue les risques de bruit, mais peut aussi accélérer les échanges entre les différents acteurs. C'est pourquoi Miller (2009) soulève le fait que « le choix du canal de communication va dépendre de deux facteurs complémentaires. D'abord, la quantité, donc la capacité du canal à transporter des données et ensuite de la capacité de transport de la symbolique du message » (Traduction libre) (p. 246). Ceci veut dire que non seulement le choix du canal est important dans la méthode de communication choisie, mais également la quantité de symboles (transmis) à l'interlocuteur (deuxième sens, valeurs, croyances, etc.). Tout va dépendre de la complexité du message à transmettre. Par exemple, si un cadre souhaite donner une tâche qui comporte plusieurs étapes ou détails, il pourrait décider de se rendre directement dans le bureau de l'employé afin de réduire l'ambiguïté qu'aurait pu générer l'interprétation d'un envoi électronique. Il va donc sans dire qu'une dimension comme la direction, élaborée dans le paragraphe précédent, peut grandement influencer le mode de communication qui sera sélectionné dans une organisation en fonction de la nature et de l'importance du message à transmettre. Par exemple :

Pour d'importants messages, certains choisiront une transmission lente dans le but de s'assurer d'une réception plus juste. Différents canaux peuvent avoir différentes capacités. Un rapport écrit peut livrer une plus grande quantité d'information dans un court laps de temps qu'une présentation orale, mais cette même présentation orale peut fournir plus de signaux vocaux ou non verbaux (expression faciale, ton de la voix, signaux visuels) et ainsi assurer une meilleure compréhension du message. (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 45).

4. *Style*

Outre le contenu, la direction et le canal de communication, le style d'interaction est susceptible de jouer un rôle primordial dans la formation du climat à l'interne. Il existe deux axes de communication soit formelle ou informelle. Dans le premier cas, les échanges le seront souvent dans un contexte défini avec une structure définie et aseptisée (par définition, privé de tout élément qui pourrait choquer) par exemple lors d'une réunion :

La formulation formelle du "vous" ou du monsieur, madame plutôt que le prénom sera utilisé. Les titres seront aussi utilisés (superviseur, secrétaire, assistant, etc.) pour créer une séparation entre les différents niveaux hiérarchiques. Le langage ordinaire sera évité et même qu'un code pourra être mis en place afin de ne pas favoriser les familiarités susceptibles d'être exacerbées par des vêtements décontractés. (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 30)

Dans le second cas, le style informel se développe dans des relations amicales, des sorties à l'extérieur du milieu de travail ou encore en partageant le même espace de diner. Dans plusieurs organisations un réseau informel en grappe engendre une diffusion rapide des rumeurs et potins, mais la nature des contacts personnels et informels, peu importe le thème, rend l'information échangée efficace et juste. Selon Neher (1997) :

Le mode de communication de couloir (où on entend dire des choses par le bouche-à-oreille) est l'un des canaux de communication les plus souvent utilisés

lorsqu'il s'agit de politiques ou de problèmes organisationnels. Le mode de communication de couloir n'est pas le plus recommandé (la communication face à face avec les supérieurs est recommandée), mais elle est plus rapide et souvent plus exacte. (Traduction libre) (p. 173)

5. *Message et comportement*

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la communication est la base des interactions. La dimension du message se trouve au centre du schéma de Jakobson (1963), qui est lui-même entouré de quatre éléments complémentaires.

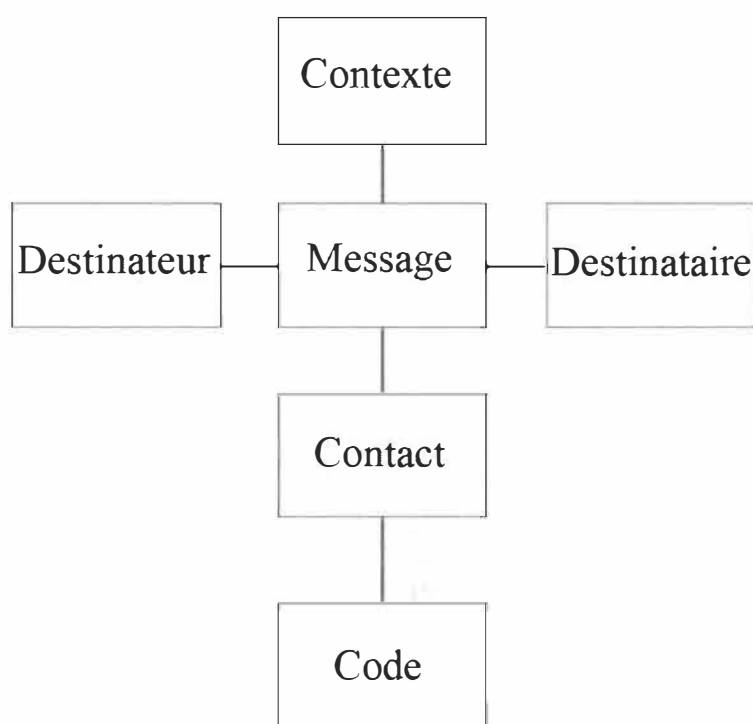


Figure 1. Le schéma de Jakobson (1963).

Le contexte est essentiel pour saisir les références énoncées, le destinataire/destinataire sont les principaux acteurs de l'échange et le contact entre eux demande en soi de l'effort afin de maintenir le flux et le rythme. Un cinquième élément

s'ajoute, car ce n'est pas parce que deux personnes s'échangent de l'information qu'ils se comprennent nécessairement. C'est à ce moment que la fonction métalinguistique s'invite dans le processus. Dans un échange, il est toujours question d'encodage et de décodage de l'information. « La richesse du message repose donc sur la combinaison des signes, combinaison qui par sa définition produit un sens » (Lohisse, 2007, p. 68) et donc un message cohérent que les deux acteurs qui interagissent ensemble sont en mesure de comprendre. Ceci étant dit, les interactions ne sont pas seulement de nature verbale. C'est à cet instant que le message prend une autre dimension par l'interprétation sémiotique du non verbal. Par définition, « l'analyse sémiologique de la transmission de message permet d'avoir accès à la véritable signification qui est cachée et qui échappe aux intentions conscientes des acteurs » (Lohisse, 2007, p. 77). Par ailleurs, lorsqu'une personne décide d'entrer en relation avec une autre personne et qu'ils s'échangent des messages sous forme d'interaction continue, le canal et le média choisi auront également un impact sur la tangente que va prendre l'échange en question. En outre, c'est souvent cette façon de communiquer qui est analysée lorsqu'il y a un problème de communication au sein d'une organisation en ce qui a trait à la fidélité de l'information :

« La fidélité en tant que telle réfère à la qualité de la reproduction du message : Le message qui entre par une entrée du canal sera fidèlement ou précisément reproduit à la sortie de ce même canal » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 156). Évidemment, une foule de bruit peut s'immiscer entre les deux ouvertures du canal augmentant ainsi les chances d'une interprétation erronée ou encore d'une totale désinformation. Par exemple, la gestion de la quantité d'information qui circule reste délicate, car le ratio

adéquat pour un canal peut rapidement être dépassé et alors surcharger ce dernier. Ainsi, lorsqu'une mauvaise méthode est choisie selon le contexte et les autres dimensions associés, il y a des risques que les bruits envahissent l'échange et rendent la communication inefficace. C'est donc dire que cette dimension utilisée par Neher et Miller est complexe, mais permet également de dégager plusieurs niveaux de communication dans l'organisation reflétant ainsi cette complexité.

6. *Activité de communication*

Les activités de communication constituent la dernière dimension que nous avons sélectionnée chez Neher. Ces activités vont concerner tout ce qui permet à l'organisation de fonctionner rondement. Par exemple, les activités communicationnelles d'un bon leader sauront mettre en valeur sa capacité à influencer et à motiver ses troupes par des actions comme :

Donner des directives, persuader les autres à entreprendre des actions, coordonner des messages et des actions aux autres, etc. En d'autres termes, le leadership est incarné dans le comportement communicatif de certaines personnes. Cette compétence qui compose le leadership est essentiellement une compétence communicationnelle. (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 21)

Il s'agit donc de l'ensemble des occasions et des opportunités disponibles pour initier des communications. Ainsi, comme on peut s'y attendre, le leader doit essentiellement exercer son leadership par le biais d'une utilisation habile et adéquate de ces opportunités de communication, selon les sept autres dimensions nommées dans les paragraphes précédents. La résolution de problème fait également partie des activités de

communication longuement analysée par les chercheurs. Selon Putnam (1987) et Poole (1985) : « La communication constitue l'essence même d'un conflit en ce sens ou elle sous-tend la formation d'opposition de perception, d'émotion, de comportement, qui mettent la table pour de futurs conflits. Néanmoins, elle est un instrument d'expression dans toutes les phases conflictuelles » (Traduction libre) (p. 552). Dans l'objectif de réduire les situations de conflit, les organisations impliquent de plus en plus les employés dans certaines prises de décision afin de décentraliser les pouvoirs (entre autres), ce qui relève bien évidemment encore des communications. Finalement, un autre exemple d'activité de communication qui mérite mention est la gestion du changement et du développement dans une organisation. Lorsqu'il y a un changement d'entamé, c'est probablement que les cadres ou les employés perçoivent des ajustements nécessaires pour améliorer le bon fonctionnement de l'organisation. Le changement place la majorité du temps les employés dans une situation d'incertitude et c'est à ce moment que la communication est essentielle, c'est pourquoi :

Toute tentative d'opérer un changement nécessite de prendre en considération les mécanismes de défense individuels et organisationnels contre l'anxiété qui structure la réponse au changement. (Traduction libre) (Harter and Krone, 2001) dans Miller, 2009, p. 184) Une des manières les plus directes de gérer cette incertitude et l'anxiété que cela provoque passe par la communication et l'accessibilité de l'information. (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 184)

Ces changements peuvent évidemment mener à des conflits, mais avant tout ils requièrent une communication complète et complexe qui, dans un monde idéal, serait pilotée par un leader conscient des enjeux communicationnels.

Les six dimensions de Miller (2009) et Neher (1997) que nous venons de décrire sont des paramètres spécifiques qui s'intègrent aux quatre principales perspectives de Linda L. Putnam que nous allons élaborer dans les paragraphes qui suivent.

2.2 Les quatre perspectives de Linda L. Putnam

Putnam (1987, 1982) dresse le portrait des quatre perspectives dominantes en ce qui concerne de la conception de la communication organisationnelle qui selon elle, représente un cadre référentiel des plus influents et complet. Ces modèles d'organisation et de communication nous permettront de procéder à l'analyse conceptuelle ou thématique des caractéristiques et des dimensions des différents audits que nous aurons collectées comme données (voir tableau 1 page 55).

2.2.1 *Le modèle mécaniste*

Le point de vue mécaniste est une approche classique élaborée au début des années 1900. L'accent n'est pas directement mis sur l'aspect communicationnel en soi, mais davantage sur l'augmentation de l'efficacité et plus précisément de l'efficience organisationnelle. La métaphore utilisée pour illustrer cette perspective est celle d'une machine. Chaque pièce a sa place et sa raison d'être afin de faire fonctionner la machine. Selon Putnam (dans Krone et al., 1987), cette approche de la communication organisationnelle est surtout vue comme une dynamique verticale, où l'information circule du haut vers le bas. La fonction de la communication est avant tout celle de

permettre à la gestion de contrôler et de diriger les employés, par le biais de l'autorité et des ordres proférés. Il est donc question d'un principe de cause à effet où « A » cause le comportement de « B » d'une façon purement linéaire. Fisher (1978) le démontre en expliquant que :

Comme A affecte B, B affecte C, C affecte D etc. le fonctionnement mécaniste est hautement linéaire. Ce processus linéaire fonctionne unidirectionnellement : il n'est pas réversible et ne peut pas sauter d'étape. Chaque composante est comme une maille dans une chaîne, chacune des mailles est rattachée à la suivante et à la suivante, etc. Prise dans l'ensemble, toutes les mailles forment une chaîne complète. (Traduction libre) (p. 102)

L'approche mécaniste uniformise et standardise les normes. Il est donc plus facile de gérer de cette façon les différents paliers de la hiérarchie. On tentera dans cette perspective, de rendre la communication tangible et concrète en plaçant, par exemple, l'accent sur la matérialité de la communication, c'est-à-dire, le caractère concret des messages et des canaux de communication qui en permettent la circulation (l'écrit et les supports médiatiques anciens ou nouveaux). La perspective mécaniste se résume à la transmission d'un message d'un point à l'autre. Cependant, la communication est : « davantage comprise comme un « conduit » dont l'élément essentiel est le canal. La transmission du message se manifeste linéairement, par le canal, dans une réaction en chaîne de cause à effet ayant des impacts sur la source et le récepteur » (Traduction libre) (Putnam, dans Krone et al., 1987, p. 23). Dans cette équation, Putnam souligne le rôle des bruits et de la porte filtrante qui préviennent présumément les bris dans la communication et ultimement assure la fidélité du message entre le point « A » et le point « B ».

2.2.1.1 Le modèle mécaniste et les six dimensions de Miller et Neher

Partant du postulat sur lequel ce modèle se base sur le principe de causalité linéaire d'action et de réaction, l'organisation qui adopte le style mécaniste reflète par définition, des actions prévisibles. Étant le plus ancien, ce modèle est celui qui est défini le plus clairement des quatre autres dans la littérature. C'est donc un des seuls modèles qui va couvrir l'ensemble des six dimensions proposées par Neher (1997) et Miller (2009).

D'abord, le contenu suit le principe de subordination, l'accent est sur les objectifs à atteindre par et pour l'organisation. Ces mêmes objectifs doivent l'emporter sur des buts individuels, autrement, ce sera vu par les cadres comme contreproductif. L'employé doit se concentrer uniquement sur sa tâche sans déborder du cadre parce que :

Ce travailleur ne serait pas encouragé à parler avec des collègues à propos d'une meilleure façon de procéder, comme il est déjà supposé que la meilleure façon de faire est déjà déterminée scientifiquement et que le travailleur n'est pas en mesure d'améliorer ces idées. Ainsi, les aspects social et innovateur de la communication sont découragés dans la gestion classique d'une organisation. (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 29)

Ensuite, la dimension de la direction de la communication se conçoit comme partant du haut de la hiérarchie vers le bas, c'est-à-dire des cadres vers leurs subordonnés. C'est donc dire que la communication est verticalement descendante. Le but dans ce type de direction de la communication est de généraliser les comportements autant que possible et d'atténuer les idiosyncrasies dues à la personnalité des employés, et de cette façon de conserver, selon les gestionnaires, l'équilibre des pouvoirs en leur faveur. Le canal sera alors principalement le canal écrit. Par exemple, des instructions écrites, des évaluations,

des règles, etc. Ce type de canal couplé à la structure hiérarchique permet de conserver le caractère formel des échanges et de créer un écart émotionnel. Ce style de communication va ainsi dépendre de la position hiérarchique des acteurs qui interagissent. Par exemple, les employés vont utiliser l'appellation monsieur/madame ou encore ils vont utiliser le titre professionnel du cadre à qui ils s'adressent. Aucun jargon n'est autorisé entre les différents paliers de l'organisation. La formalité va aussi s'exprimer dans le style d'habillement classique; tailleurs, jupe, veston, cravate, etc. Avec un cadre de fonctionnement aussi formel, le message qui est prioritairement unidirectionnel, « autorise » néanmoins les contacts face à face, mais il est plus fréquent de trouver des échanges utilisant l'écrit et l'électronique. Précisons cependant que cette unidirectionnalité n'est pas prise dans le sens de la direction que prend le message (ascendance/ descendance, voir p.63). Nous percevons plutôt cette dimension comme la manifestation d'un échange qui peut être unidirectionnel (asymétrique) ou bidirectionnel (symétrique). Par exemple, face à ce modèle, nous constatons l'absence de bidirectionnalité. Il y a très peu, voire même aucune interaction entre les cadres et les subordonnés, sinon que de la transmission d'informations. Dans ce contexte mécaniste, les cadres percevront par exemple le changement comme quelque chose de négatif, à moins que ce soit une décision parfaitement contrôlée par la direction et qui renforce leur pouvoir, autrement, il y a un trop grand risque de déséquilibre. Partant de cette affirmation, la plupart du temps, l'initiative des activités de communication est la prérogative du leadership et de la direction de l'organisation. Les prises de décision sont

rationnelles et axées sur les procédures qui permettent de trouver la solution la plus optimale à l'efficacité.

L'impact possible du modèle mécaniste sur le climat de communication dans l'entreprise serait relié au rapport patron/employé qui se déroule verticalement, du haut vers le bas, l'information arrive au compte-goutte et à certains moments. Ce modèle de communication sous-tend naturellement un écart de perception entre les deux réalités. Celui-ci peut être expliqué par le phénomène des portes filtrantes que nous mentionnions dans le paragraphe précédent. L'employé qui reçoit de l'information fragmentée peut avoir l'impression de ne pas être écouté, car son opinion ou sa vision ne se reflète pas dans les prises de décisions dans lesquelles il n'est pas participant. Au final, l'employé peut ne pas développer ou maintenir un sentiment d'appartenance à l'entreprise et ressentir en conséquence une perte de motivation à moyen-long terme qui aura un impact sur ses rapports avec les autres et sur la qualité de son travail. Venir travailler le matin machinalement et avoir comme sentiment que la seule motivation est le salaire a un impact considérable sur l'ensemble de l'entreprise. À long terme, cela peut développer un taux de roulement élevé et un manque de stabilité du personnel.

Selon nous, les trois mots qui résument bien l'approche mécaniste sont : bureaucratie, machine et prévisibilité. La routine est importante et rien ne doit surtout dépasser du cadre. Mieux vaut être prévisible qu'innover.

2.2.2 *Le modèle humaniste*

Partant du fait que la perspective mécaniste était davantage rationnelle, le modèle humaniste tente de pallier aux limites de son prédécesseur en y ajoutant une dimension humaine. Ce point de vue voit les dirigeants concentrer leur attention communicationnelle (informer, écouter, etc.) sur les personnes afin de satisfaire leurs besoins organisationnels. Par besoin, on parle en premier lieu, du sentiment d'appartenance que Maslow (1943) tente d'illustrer par sa fameuse pyramide; on y retrouve notamment le besoin de réalisation de soi qui siège au sommet de celle-ci. C'est pourquoi, « les théoriciens humanistes reconnaissent que les individus au sein d'une organisation ont des sentiments et qu'ils doivent être considérés, ils reconnaissent également que le travail individuel est un ingrédient important permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 43). Les théoriciens prennent maintenant en considération qu'il y a des personnes qui interagissent entre elles et qui forment un système social en constante interaction. Dans l'approche précédente, Putnam (dans Krone et al. 1987) constate que finalement la communication serait vue essentiellement comme une variable dépendante au sein de l'organisation. Elle prétend qu'au contraire, du point de vue humaniste, « la communication organisationnelle est constituée de modèle de comportements coordonnés qui ont la capacité de créer, maintenir et dissoudre une organisation. (Voir Daft & Weick, 1984; Hawes, 1974; Weik, 1979) Le pouvoir et le locus de la communication sont entre les mains des individus et leur capacité à créer un partage de sens tout en considérant le rôle de chacun dans la hiérarchie » (Traduction libre) (p. 27).

La transmission d'informations selon la perspective humaniste se construit par rapport aux échanges horizontaux au sein de l'organisation et surtout de manière participative : « L'approche humaniste a contré la vision mécaniste en montrant que les personnes avaient la capacité d'être plus efficaces, plus motivés et plus productif lorsqu'ils étaient davantage impliqués émotionnellement et personnellement dans leur travail » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 83). Le climat de communication est alors favorable lorsque l'employé se sent considéré et partie prenante de l'entreprise. Cela a pour impact de lui donner la motivation pour s'engager et participer au développement de l'organisation. À partir du moment où les rôles sont clairement définis et que les tâches y sont distribuées équitablement, il y a un sentiment de justice et l'employé trouve sa raison d'être dans l'organisation. Ensemble, ils construisent un sens commun qui est partagé et accepté, ce qui a un impact positif sur la productivité et la motivation des troupes et par le fait même sur le climat général de l'entreprise.

2.2.2.1 Le modèle humaniste et les six dimensions de Miller et Neher

La littérature s'entend pour dire que la perspective humaniste est une réponse à l'approche fonctionnaliste. Selon les successeurs au modèle mécaniste, l'aspect humain n'était pas suffisamment pris en considération pour construire une analyse élaborée : « traiter les travailleurs humainement et adéquatement pouvait mener à l'augmentation de la productivité bien mieux que la méthode utilisée dans les usines qui était si populaire chez les fonctionnalistes » (Traduction libre) (J. F. C. Harrisson, (1973) dans

Neher, 1997, p. 81). Lorsque les recherches humanistes ont débuté, les « *Hawthorne Studies* » voulaient démontrer que les membres d'une organisation étaient en mesure de choisir consciemment leurs comportements et réactions en fonction de facteurs externes. Cependant, ils en sont venus à la conclusion que les « relations de groupe et interpersonnelles ainsi que la communication étaient plus importantes dans la détermination de l'efficacité et l'efficience plutôt que les conditions externes comme le c'est le cas dans l'approche mécaniste » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 83). Selon ce point de vue, l'homme répond à des stimuli complexes qui sont difficilement rationalisables. Il serait alors quasi impossible de prédire un comportement généralisable, récurrent et cohérent d'une personne à l'autre. C'est pourquoi l'objectif devient alors celui de comprendre les modes de communication au sein de l'entreprise, plutôt que de mettre l'accent seulement sur la gestion et l'augmentation de la productivité : « Le mouvement humaniste qui émerge de ces frustrations place l'emphase sur le besoin de maximiser à la fois la productivité et la satisfaction individuelle des employés grâce à l'utilisation intelligente des ressources humaines » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 54-55).

Évidemment, ce modèle n'est pas diamétralement opposé à son prédécesseur dans le sens où le contenu s'inspire encore relativement du modèle classique quant à son emphase sur la subordination et l'atteinte des objectifs. Cependant, une évolution est notable, on tend en effet à mettre davantage l'accent sur l'entretien de la qualité des relations interpersonnelles. Ces relations garderont toutefois une direction verticale entre

les différents paliers et acteurs de l'organisation, mais cette fois avec une certaine souplesse communicationnelle lorsque des acteurs de mêmes niveaux échangent entre eux. Selon les principaux théoriciens, ce qui explique ce changement réside dans le fait que ces échanges « horizontaux » agrémentent le bien-être, et motivent les employés à accomplir les tâches demandées par leurs supérieurs. Leur besoin d'appartenance à un groupe social (donc l'organisation) est par la même occasion comblé. Les cadres qui auront compris ce constat ne s'éloignent tout de même pas de l'objectif premier qui est de maximiser la productivité par le biais de l'intelligence humaine et des relations interpersonnelles. Par contre, le canal de communication qu'ils choisissent devient hybride alliant autant les échanges face à face que les échanges écrits, ce qui pour eux forme une combinaison gagnante et complète. On comprend ici que le modèle humaniste reprend des principes mécanistes, mais tente à la fois de briser les conventions et le décorum déjà bien ancré au niveau des relations entre les différents paliers de la hiérarchie. Cela s'illustre par exemple, par le style de communication adopté qui devient beaucoup plus informel, malgré le fait que l'organisation ne puisse pour autant abandonner une certaine formalité. L'objectif devient alors double, soit de combler les besoins des employés par l'informel tout en conservant la formalité pour des occasions appropriées. Il est donc possible de croire qu'un employé comblé est un employé heureux, plus productif et qui atteint par la bande les objectifs fixés par l'entreprise. Malgré l'atmosphère informelle, « les théoriciens humanistes persistent à envisager une structure hiérarchique, mais moins rigide que celle proposée par les théoriciens classique » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 98). C'est de là que part l'idée de

comprendre ce qu'est le climat de communication en entreprise et l'impact qu'il peut avoir, plutôt que de se concentrer seulement sur les tâches et qui fait quoi. Une organisation forme un tout regroupant autant le facteur humain que productif. Le modèle humaniste que décrit Putnam apporte une toute nouvelle dimension de la communication dans l'organisation où l'emphase est mise de plus en plus sur des échanges bidirectionnels de messages. Nous comprenons alors qu'en comparaison avec le modèle mécaniste, il y a présence d'interaction, donc de bidirectionnalité du message représenté notamment par une rétroaction entre les cadres et les subordonnés. Cette toute nouvelle liberté de communication se trouvant à l'intérieur d'un cadre plus souple permet aux acteurs de s'exprimer et d'apporter des suggestions et des critiques susceptibles d'être considérés. L'horizontalité des interactions de plus en plus présente fait naître de nouvelles méthodes de communication qui se centralisent autour des échanges en dyade, de groupe et de réseautage. Cette combinaison peut être efficace pour la rapidité de la transmission du message, mais elle peut, d'un autre côté, compromettre la fidélité de celui-ci. Les théoriciens de l'approche humaniste « croient qu'un des aspects importants de la satisfaction est la communication entre les employés, faisant en sorte que la communication horizontale devient aussi importante que la communication verticale dans l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 50). Le caractère des échanges informels grandissant ne peut faire autrement que d'engendrer une quantité d'information importante qui emprunte les différents canaux de transmission. Ceci peut avoir comme conséquence de saturer les canaux et accroître les risques de bruit dans la communication. Selon Neher, « les canaux qui peuvent

transporter plus d'informations ont une plus grande capacité que les canaux étroits et plus restreints » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 157) il devient alors important que les leaders soient sensibles aux différents modes d'interaction, car certains canaux seront plus adaptés à l'utilisation qu'ils voudront en faire relativement à l'information qu'ils souhaitent diffuser. L'efficacité est encore la priorité dans ce modèle où les cadres utilisent de nouvelles méthodes pour contribuer à l'avancement professionnel des employés et au transfert des connaissances. Les organisations qui utilisent ce modèle profitent alors de cette ouverture à propos de la communication pour donner plus de formation. Les innovations proposées par le modèle humaniste tentent encore et toujours de faire fonctionner l'organisation rondement par le biais des activités de communication qui ne se définissent plus uniquement par des ordres provenant des cadres. Il y a un réel souci de la part de ceux-ci de considérer les employés dans la prise de décisions et la résolution de problèmes. Selon Miller, « Le changement est vu comme un processus humain ayant pour facteur la satisfaction des employés. Les leaders de l'organisation sont encouragés à mettre l'accent sur les besoins des travailleurs afin de favoriser leur satisfaction » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 194).

2.2.3 Le modèle psychologique

Le modèle psychologique n'est pas très loin du modèle mécaniste dans l'ensemble, mais la différence réside dans le fait que cette perspective va mettre davantage l'accent sur les caractéristiques individuelles des employés et sur l'impact que ces

caractéristiques peuvent avoir sur la communication plutôt que sur la dynamique de transmission observable. « Une personne qui adopte cette perspective croit que les événements importants dans la communication se produisent dans l'esprit, les pensées de l'individu qui participe » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 46). Comme nous en avons fait état plus haut, il y a autant de perceptions et d'interprétations qu'il y a d'individus dans une organisation. Putnam (dans Krone et al., 1987) va nommer ces « perceptions, attitudes, opinions et croyances personnelles comme étant des filtres conceptuels qui ont la caractéristique de biaiser la communication entre les individus en fonction de l'ensemble des problèmes spécifiques qui préoccupe l'acteur dans le moment et qui forment son orientation perceptuelle face aux situations » (Traduction libre) (p. 25). Ceci étant dit, l'impact des filtres utilisés sur le climat de communication au sein de l'organisation a la possibilité d'être positif ou négatif, mais dans tous les cas il y aura certainement des répercussions sur ses interactions avec autrui : « Ces filtres ou écrans ne peuvent pas être observés directement, évidemment, mais leur nature est déduite par l'analyse des comportements manifestes lors de la réception de certains stimuli » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 47). Au risque de nous répéter, cette perspective n'est pas diamétralement opposée à l'approche mécaniste, car il y a également un mouvement linéaire dans la transmission de l'information. La différence c'est qu'avec la perspective psychologique, la communication intrapersonnelle occupe une place importante. L'approche mécaniste faisait état du processus linéaire de la communication comme un relais émetteur-récepteur-rétroaction; l'approche psychologique va y ajouter un élément, ce sera donc émetteur-organisme-récepteur-

rétroaction. Ce qui veut dire que l'aspect intrapersonnel est ajouté à l'équation. Comme l'explique Fisher, l'émetteur va analyser intérieurement l'information et la traiter afin de lui donner un sens qui lui est propre et ainsi avoir une perception du stimulus qu'il vient de recevoir, il pourra ensuite répondre et ainsi de suite :

Rarement une tentative d'explication psychologique essaiera de prédire les réponses en ne considérant que certains stimuli spécifiques. L'explication sera plutôt de prendre en considération la réception interne et l'interprétation du stimulus qui sera conséquemment transformé en une réponse ou un groupe de réponse observable. (Traduction libre) (Fisher, 1978, p. 139)

Il est donc possible de comprendre que l'analyse et les réactions face à ses propres perceptions consistent en soi en une forme d'interaction. Il y a dans ce cas un exercice réel de codage et de décodage qui laisse place à l'interprétation individuelle des stimuli offerts par l'environnement. Au lieu de distorsionner le message par les bruits et les portes filtrantes par exemple, le message sera plutôt distorsionné par les perceptions personnelles de l'acteur. Ce qu'il ne faut pas négliger c'est que la personnalité qui définit chacun des individus est un facteur qui influence grandement la façon dont les perceptions seront formulées. Selon Koehler et al. (1981) la personnalité est « une combinaison de connaissances, de compétences et d'intentions reflétées au travers des actions d'une personne qui sont évaluées par les autres personnes. C'est ce qui apporte à l'autre la congruence dans l'ensemble des différents comportements qu'un individu peut s'approprier » (Traduction libre) (p. 167). Il importe alors que le message soit clair et que les actions qui en découlent soient cohérentes, car l'individu qui communique a le pouvoir de contrôler l'information qu'il souhaite diffuser. Malgré le fait que la

communication persiste à être verticale, il est du devoir des dirigeants de faire en sorte qu'il y ait le moins d'ambiguïté possible pour ce qui est du décodage. Il en irait du bien-être des employés. Le type d'organisation qui s'oriente vers le modèle psychologique va d'ailleurs beaucoup valoriser et faire ressortir le *leadership* classique, c'est-à-dire, celui ou celle qui saura conduire les autres employés vers l'objectif « x ». « Ces caractéristiques du leadership, perçus par les membres, demeurent un moyen important d'évaluation de la supervision au sein d'un groupe (Pour des exemples, Geier, 1967) » (Traduction libre) (Fisher, 1978, p. 161). Mais qui parle de *leadership* selon cette approche, parle également d'une certaine forme d'égoïsme, car tout le monde va défendre ses propres champs d'intérêt peu importe le palier hiérarchique. Au final, ce qui ressort de la littérature à propos de ce modèle c'est qu'il est bien difficile d'observer concrètement des perceptions et les différents filtres conceptuels énumérés précédemment. D'ailleurs, selon Putnam (dans Krone et al. 1987) puisque « les filtres conceptuels sont internes et donc inobservables (le concept de la boîte noire), l'explication de concepts communicationnels est restreinte aux observations directes seulement. La communication passe de l'accent sur l'émetteur-récepteur de l'approche mécaniste au receveur seulement dans l'approche psychologique » (Traduction libre) (p. 25). Ceci étant dit, la psychologie va venir jouer un rôle important dans le processus de communication à l'égard de l'interprétation des messages qui y circulent. De même que Putnam, Fisher (1978) va appeler ce phénomène, le concept de la « boîte noire ». Précisément il fait la démonstration que « l'explication de l'interaction requiert l'observation des intrants et des extrants, mais ne nécessite pas l'observation directe du

fonctionnement interne de l'organisme (ce qui est en soi impossible). L'observation sera alors dirigée vers la manifestation des comportements externes » (Traduction libre) (p. 139-140). Les données et axes de recherches ne vont donc pas évoluer autant que dans le modèle mécaniste puisque le chercheur n'a pas accès à cette « boîte noire ».

2.2.3.1 Le modèle psychologique et les six dimensions de Miller et Neher

Ce qui est particulier avec le modèle psychologique c'est d'une part qu'il ressemble beaucoup au modèle mécaniste et que c'est un modèle qui a très peu été analysé par Neher et Miller. D'autre part, il est souvent associé au modèle humaniste (où il est question de la hiérarchie des besoins et de la motivation, qui sont tous des concepts psychologiques).

Étant donné que l'accent est essentiellement placé sur la communication intrapersonnelle, le contenu des interactions se trouve à être, par conséquent, l'interprétation (individuelle) et la perception de chacun des individus face aux stimuli (donc des échanges qui partent de soi avec soi-même). Les membres d'une organisation vont tout de même interagir entre eux, mais il ne faut pas oublier que dans un tel contexte, les employés vont généralement se centrer sur leurs propres besoins, ce qui influencera la nature du contenu des échanges. Mucchielli (1993) explique cette condition par l'influence qu'a le « système de pertinence » individuel sur chacun des membres d'une organisation :

Le système de pertinence d'un individu, c'est l'ensemble des problèmes spécifiques qui le préoccupent, des projets qu'il a et qui forment son orientation envers la vie au moment où on le considère. À cet ensemble de préoccupations, formant le système de pertinence d'un individu, correspond une vision des choses et une perception sélective des éléments constitutifs des situations de la vie. (Traduction libre) (p. 34-35)

Sans compter que la dynamique des interactions est verticalement ascendante, mais possède encore son caractère hiérarchique et que le phénomène de porte filtrante (ou de sentinelle) est tout aussi présent. Alors, par définition :

La porte filtrante, simplement parlant, sert de filtrage de l'information à l'émetteur/récepteur. La fonction n'est pas comme celle d'un émetteur/récepteur ordinaire lors d'un processus de communication, mais bien plutôt celle d'un receveur doublé d'un retransmetteur de messages. Comme une barrière sur le canal, l'intermédiaire autorise certains messages et en arrête d'autres. Bien sûr, les messages qui circulent peuvent différer de l'entrée à la sortie du canal lorsqu'ils sont filtrés par la sentinelle ou la porte filtrante. (Traduction libre) (Fisher, 1978, p. 119)

Malgré le fait que l'information monte rapidement vers le haut de la hiérarchie, il est facile pour les acteurs médians d'éliminer au passage les messages rétroactifs de nature négative, surtout lorsque l'on considère que le communicateur a le pouvoir d'être sélectif concernant l'information diffusée. La circulation de l'information emprunte alors des canaux classiques comme le papier, des courriels ou des réunions formelles, mais comme nous l'avons mentionné l'accent sera d'abord et avant tout sur le mécanisme d'interprétation individuelle des perceptions de l'acteur. Le risque de la perspective psychologique c'est qu'avec le style de communication davantage défensif, l'axe et la structure des interactions soient sans aucun doute formels et hiérarchiques. La communication s'expose alors à une certaine inefficacité, car chacun des paliers, mais

plus spécifiquement, chacun des membres a sa propre perception d'une situation, d'un événement, etc. selon leur système de pertinence, mais également selon les différents filtres conceptuels établis par l'organisation (ex. engagement, reconnaissance, etc.). Il est possible alors de croire qu'il y a davantage de chance qu'il se produise des mésententes lors des échanges entre les membres. Nous aurons donc compris que le message n'est pas uniquement ce qui intéresse les tenants de ce modèle; et, quoi qu'il en soit, Fisher (1978) affirme que la fidélité du message est difficilement analysable. Selon lui :

La perspective psychologique pointe clairement vers l'individu comme le moteur primordial de la communication. De plus, pourvu que cette perspective considère cet individu comme une boîte noire, l'emphasis sur celui-ci place la communication dans les états internes de cet individu les rendant ainsi inaccessibles à l'observation. (Traduction libre) (p. 147)

Donc, ce qui va surtout intéresser les théoriciens, c'est le comportement communicationnel des acteurs en relation puisque les états internes sont inobservables. Par exemple, un type de personnalité, disons, « *high achiever* », donc très performant a de forte tendance à être plus agressif dans le but d'atteindre ses objectifs tandis qu'un type de personnalité disons de type « *undersocial* », donc plutôt solitaire, risque pour sa part d'être davantage retiré et avoir de la difficulté à entrer en relation. Si une personne dite « *high achiever* » échange avec une personne dite « *undersocial* », il y a fort à parier qu'au bout du compte l'interprétation individuelle, selon leur référent personnel (donc l'exercice de codage et de décodage), sera non seulement différente, mais risque aussi d'avoir un impact significatif sur le climat de communication dans l'immédiat et surtout sur le climat de communication à long terme au sein de cette organisation. D'ailleurs,

comme nous l'avons déjà mentionné, le leader dans ce type d'organisation conserve une puissance d'influence et a tout à gagner d'intégrer une dynamique de renforcement positif lors d'interactions. Les études d'Hawthorne émettent le postulat suivant :

Les recherches portant sur la communication organisationnelle réalisent que l'employé au sein d'une organisation est un humain qui participe activement dans un cadre social, même bureaucratique, et n'est pas seulement un receveur passif de l'information qu'il va par ailleurs se subordonner aux règles et à l'autorité de l'organisation. (Traduction libre) (Fisher, 1978, p. 160)

Il est alors possible de croire qu'un employé dans une organisation est un individu actif au sein du cadre social et qu'il doit cependant se conformer aux règles qui y sont en place. Il est important de ce point de vue que le leader s'exerce à communiquer par le biais des rétroactions. « Il doit cependant faire attention à ce que les rétroactions ne soient pas uniquement défensives et négatives, car autrement le récepteur finira par ne plus répondre (partant du modèle E-O-R) » (Traduction libre) (Fisher, 1978, p. 143). Ce qui n'est pas l'idéal, s'il y a une situation conflictuelle au sein de l'organisation, c'est que les employés sentent qu'il y a une centralisation des pouvoirs. L'employé est cependant, suffisamment logique pour faire la différence entre des messages simples qui font office de stimuli et des messages de renforcement. L'enjeu sera encore une fois celui de l'interprétation du stimuli provenant du leader. D'ailleurs, si l'on considère que le message circule uniquement avec soi-même, cette intradirectionnalité nous indique alors la faible proportion, voire même l'absence de bidirectionnalité entre les cadres et les subordonnés.

En résumé, la communication organisationnelle, dans une approche de type psychologique, est tributaire des différentes personnalités, perceptions, système de valeurs des différents protagonistes. Il est important de se demander quel type de personnalité ont les acteurs qui communiquent entre eux? Par exemple, on va souvent considérer que les acteurs qui sont au haut de la hiérarchie ont une personnalité agressive, tandis que ceux qui sont en bas vont avoir davantage une personnalité passive. Nous n'avons qu'à penser à des organisations qui encouragent la vente à commission par exemple. C'est chacun pour soi et le style de communication défensif influence le contenu, la direction, la forme et la structure des échanges, etc. Bref, interagir avec les autres acteurs est un passage obligé, mais l'employé va surtout se demander comment lui-même peut répondre à son propre besoin contrairement au modèle humaniste qui demande plutôt à l'organisation de répondre aux besoins de ses employés.

2.2.4 Le modèle systémique

Si le point de vue mécaniste, abordé au début de notre cadre théorique, voit métaphoriquement l'organisation comme une machine, le point de vue systémique pour sa part la perçoit comme un organisme vivant qui doit s'adapter à son environnement (interne et externe). Miller (2009) rapporte alors que :

À son niveau le plus basique ou fondamental, un système est un assemblage de parties ou de composantes. Dans un système biologique, ces parties incluent des cellules et des organes. Dans une organisation, ces composantes sont les personnes et les départements qui la forment. (Traduction libre) (p. 59)

Il importe de répondre aux besoins de l'organisme et chaque organe du corps a sa nécessité et ses propres fonctions. Comme le mentionnait Miller précédemment, le corps humain n'est pas constitué en un seul bloc et l'entreprise non plus; il est constitué de plusieurs organes et systèmes (nerveux, cardiovasculaire, musculaire, etc.), tout comme l'entreprise est composée de nombreux sous-systèmes. Contrairement à la perspective psychologique, le locus de la communication ici n'est pas dans le filtre conceptuel et les perceptions. Dans le modèle systémique, la communication se trouve logée dans la récurrence des interactions susceptibles de former un système prévisible ou un modèle. Selon Neher (1997) : « Les organisations sont définies par la régularité des activités regroupant un ensemble relativement constant de personnes. Lorsqu'un groupe de personnes complète un cycle d'événements et qu'ils le répètent régulièrement, nous pouvons dire que nous avons une organisation. » (Traduction libre) (p. 109)

L'organisation est dans la répétition tandis que la communication est vue ici comme un processus évolutif et participatif. D'ailleurs, Putnam (dans Krone et al. 1987) décrit cette perspective comme étant caractérisée et fondée sur au moins quatre éléments spécifiques : « la reproduction du sens et l'évolution dans le temps, sur les actes de communication et les interactions récurrentes, et sur les patrons et les cycles d'interaction récurrents » (Traduction libre) (p. 31). Elle cite alors Fisher (1978) qui avance la distinction suivante avec les perspectives mécaniste et psychologique : « pendant que ces perspectives conceptualisent la communication comme ce qu'elle fait, la perspective systémique voit et traite la communication comme étant un acte de participation » (Traduction libre). En considérant que les organisations ayant une approche systémique voient la

communication comme un processus participatif, les dirigeants doivent rester vigilants pour ne pas perdre le contrôle. Les frontières entre les différents sous-systèmes étant perméables, l'information est constamment en mouvement et le maintien de l'équilibre grâce à l'homéostasie est vital : « en surveillant la rétroaction provenant du système (sous-système) et de l'environnement, l'organisation acquiert l'information qui indique la nécessité d'intrants ou d'extrants permettant le maintien du système dans un état souhaité » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 109).

En résumé, la perspective systémique insiste sur la récurrence et la cohérence des actions d'une situation à l'autre. Si ces conditions sont respectées, l'employé aura un pôle de référence sécurisant et sera en mesure de nourrir sa confiance envers l'organisation, ce qui ne pourra qu'avoir un impact positif sur le climat de communication.

2.2.4.1 Le modèle systémique et les six dimensions de Miller et Neher

Ce qui est particulier avec le modèle systémique c'est que les bases qui la constituent sont formées différemment des trois autres approches, qui elles, sont fragmentées dans les six dimensions de Miller et de Neher. Miller explique plutôt, cette fois-ci, l'approche systémique par les composantes, les processus de transmission et finalement par les propriétés qui illustrent un système. Comme nous l'avons expliqué dans le paragraphe précédent, ce modèle définit l'organisation comme un assemblage de sous-systèmes qui

s'imbriquent les uns dans les autres. Cependant, le chaos peut rapidement s'emparer de l'ensemble s'il n'y a pas d'ordre et une certaine hiérarchie qui structurent les systèmes. Nous avons simplement à penser à la structure d'un hôpital pour comprendre la complexité qui peut augmenter rapidement si l'ordre des systèmes et des sous-systèmes n'est pas respecté. Malgré cette hiérarchie essentielle, les systèmes sont liés entre eux et ils sont interdépendants. Nous pouvons penser ici encore à la métaphore du corps humain pour comprendre l'analogie; le cerveau aura besoin d'une constante alimentation en sang pour fonctionner, ce sera possible grâce au cœur qui pompe, qui lui compte sur les poumons pour oxygéner le sang, etc. Les frontières qui séparent les différents sous-systèmes sont perméables, c'est-à-dire que l'information circule librement dans une organisation entière, par exemple, entre deux départements. Bien sûr, « il y a une limite à la composante de perméabilité, sinon la survie de l'organisation serait compromise » (Traduction libre) (Miller, 2009, p. 60). Pour ce qui est du processus de transmission, ces informations vont circuler horizontalement par des échanges entre acteurs. Nous pouvons alors dire qu'il y a présence d'interaction, donc de bidirectionnalité du message. Plus les frontières seront perméables, plus l'information circulera aisément au sein de l'organisation. Cela ne garantit toutefois pas la fidélité du message qui va parcourir le canal emprunté d'une extrémité à l'autre. L'équilibre d'une bonne communication à l'intérieur d'un modèle systémique réside dans la rétroaction des échanges (entre les différents systèmes, mais également entre cadres et employés). D'abord, un retour négatif, de nature corrective, permet de redresser les écarts et corriger les défaillances afin que l'organisation garde le cap. Ensuite, un retour positif va

permettre l'avancement et les changements organisationnels. Ces interactions feront émerger des propriétés qui sont propres au modèle systémique. L'holisme, l'équifinalité, l'entropie ou encore la diversité sont des propriétés qui résultent de l'interdépendance ainsi que de l'ouverture du système. Ils servent à exprimer sa complexité en tant que tout, mais également la variété d'avenues possibles pour communiquer tout en évitant la détérioration. Les organisations qui adoptent le modèle systémique adopteront également un système ouvert, interdépendant et perméable faisant en sorte que chacun des membres de cette organisation puisse comprendre les mêmes références contextuelles et soit sur la même longueur d'onde que les autres.

Neher (1997) abonde dans le sens de Miller et explique que la structure du modèle repose essentiellement sur l'aspect social et non physique. L'équilibre est maintenu grâce à la communication entre les différents sous-systèmes.

Les structures spéciales ou les sous-systèmes sont requis afin de maintenir une circulation de l'information au travers des éléments du système entier. Les organisations efficaces ont en place des structures (réseaux et canaux) pour acquérir, traiter et diffuser l'information, ce qui est la pierre angulaire du système. La structure de l'organisation est une structure dite sociale plutôt que physique, à l'instar des bâtiments et de leurs géographies. (Traduction libre) (p. 112-113)

Plus il y a de sous-systèmes, plus il devient difficile d'établir cet équilibre. L'accent qui est placé sur l'aspect social fera en sorte que les théoriciens pourront observer comment les messages sont transmis plutôt que le contenu de ceux-ci. Tout repose sur la capacité de codage/décodage des acteurs qui interagissent. Cependant, l'accent, tout comme dans l'approche fonctionnaliste, est sur les fonctions du système. L'important

pour l'approche systémique est de « mettre en valeur les capacités des canaux de transmission ainsi que des réseaux internes à gérer le flux d'information et la rétroaction au sein de l'organisation » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 121). Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'important dans une organisation qui reflète cette approche est de maintenir l'équilibre entre les sous-systèmes. Les activités de communication permettent au système de maintenir cet équilibre : « sous-divisées en cinq sous-systèmes génériques décrits par Katz et Kahn : les activités de communication sont catégorisées selon qu'elles remplissent la fonction de production, de support, de maintenance, d'adaptation (innovation) et de gestion (coordination et directive) » (Traduction libre) (Neher, 1997, p. 115). Le but est de réguler le système grâce à la récurrence et à la cohérence des activités de communication susceptibles de lui impartir une certaine prévisibilité.

Tableau 1

Ensemble des thématiques projetées par le cadre théorique

(Putnam/Miller/Neher)

| | Fonctionnaliste | | Interprétativiste | |
|-----------------|--|--|--|---|
| | Mécaniste | Psychologiste | Humaniste | Systémique |
| Contenu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordres/Tâches ▪ Objectifs ▪ Formel ▪ Instruction/évaluation/règlement ▪ Plus un membre est haut dans la hiérarchie, plus il a d'interaction, plus il y a de prise de décision et de gestion de conflit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interprétation de messages (codage/décodage) ▪ Perceptions (filtres conceptuels) ▪ Besoins individuels ▪ Système de pertinence ▪ Formel, mais davantage informel ▪ Défensif ▪ Système de Récompense/punition | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tâches ▪ Innovation ▪ Informel ▪ Amélioration de l'efficacité ▪ Satisfaction des besoins des employés ▪ Liberté ▪ Positivisme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Information ▪ Expression des émotions ▪ Influence/contrôle ▪ Rétroaction négative ▪ Bruits ▪ Coordination des sous-systèmes ▪ Régulation ▪ Production ▪ Support ▪ Maintenance ▪ Adaptation ▪ Gestion |
| Relation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Linéaire : vertical (haut vers le bas) ▪ Petite rétroaction (bas vers haut) ▪ Écrit ▪ Unidirectionnel ▪ Cause à effet ▪ Chaîne de commandement ▪ Conformisme ▪ Fragmentation selon le niveau dans la hiérarchie ▪ Rigide | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Linéaire : vertical ▪ Rétroaction inefficace (bas vers haut) ▪ Écrit/face-à-face ▪ Personnalité ▪ Leadership ▪ Porte filtrante ▪ Intrapersonnel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertical (paliers) ▪ Horizontal (employés) ▪ Esprit d'équipe ▪ Face-à-face ▪ Verbal ▪ Souple ▪ Interpersonnel ▪ Groupe de discussion ▪ Entraide ▪ Rétroaction ▪ Accent sur le climat de communication ▪ Formation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontal ▪ Participatif ▪ Rétroaction essentielle ▪ Interdépendance ▪ Équilibre ▪ Ouverture ▪ Face-à-face ▪ Technologie ▪ Symétrie ▪ Réseautage ▪ Patron relationnel ▪ Structure sociale |

2.3 Question spécifique de recherche

La notion de climat de communication organisationnelle est un sujet plus qu'élaboré dans la littérature scientifique. Des outils d'audit sont mis sur pied, vérifiés et validés pour des évaluations en entreprise : notre question spécifique de recherche s'énonce au vu de notre cadre théorique comme suit : « Quel est le modèle d'organisation et de communication sous-jacent aux méthodes d'évaluation ou d'audit du climat de communication dans les organisations? ».

2.4 Proposition induite du cadre conceptuel

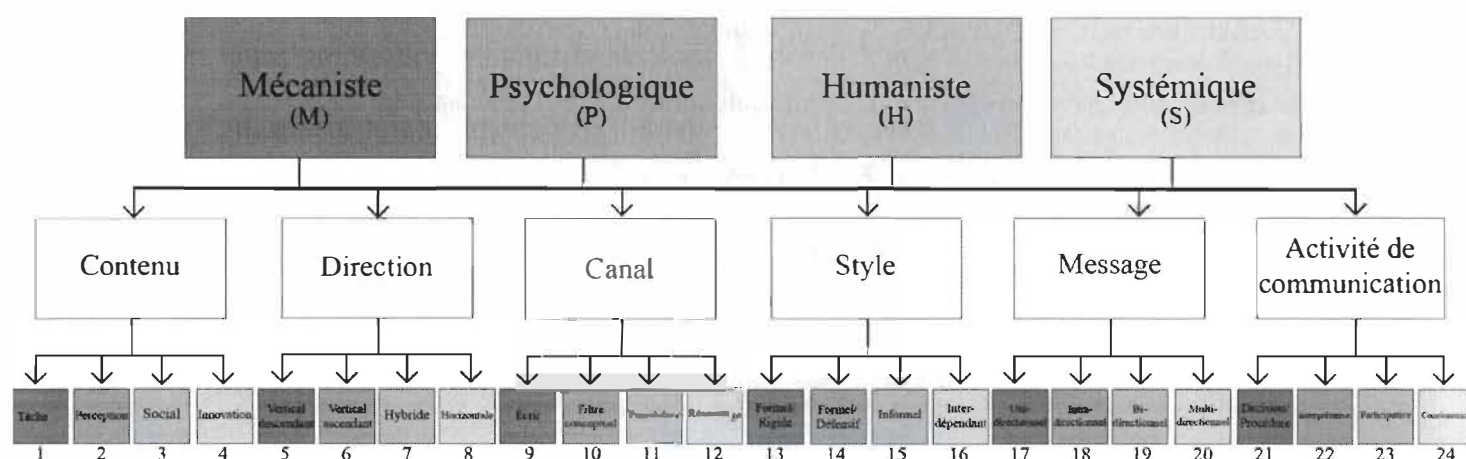
Les modèles d'organisation et de communication sont différents les uns des autres et partent de postulats différents. Les instruments d'audit de la communication soutiennent de façon sous-jacente des postulats ou des présuppositions par rapport à un idéal de la communication. Cet idéal de la communication organisationnelle peut être celui de l'un ou l'autre des modèles que nous avons soulevés dans notre cadre théorique. Puisque les audits du climat de communication ont pour objectif de mettre au jour et d'évaluer la perception que les acteurs ont de la circulation des messages et des événements de communication dans l'organisation, nous faisons la proposition que les instruments d'audit de la communication vont refléter un ensemble de thématiques lié à la conception et au modèle « humaniste ». La perception est toujours sélective et dépend des filtres conceptuels de ceux qui portent un jugement ou évaluent (Krone, Jablin et Putnam, 1987, p. 25; Putnam, Phillips et Chapman, 2003, p. 381).

Dans cette section, nous déterminerons la méthode que nous allons utiliser afin de répondre à notre question de recherche. Nous ferons donc état de cette méthode pour ensuite présenter le corpus qui servira à faire la collecte de données.

3.1 Présentation et justification de la méthode privilégiée

Toujours en gardant en tête notre question de recherche dans le contexte des quatre principaux modèles d'organisation et de communication que nous propose Putnam, nous considérons qu'une approche qualitative est des plus adéquate et des plus appropriée pour analyser les données de notre corpus. Parmi la multitude de possibilités qui s'offrent à nous, l'analyse thématique nous apparaît comme la méthode à privilégier. En effet, en nous concentrant spécifiquement sur lesdits modèles ainsi que les six dimensions qui constituent la communication d'une organisation, nous cherchons à mettre en évidence la récurrence d'un certain nombre de thèmes ou dimensions qui nous permettront par la suite d'identifier le modèle de communication organisationnelle dominant. Afin d'appuyer notre choix méthodologique, précisons que ce type d'analyse qualitative consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé, & Mucchielli, 2012 p. 232). L'objectif avec l'analyse thématique est de dresser un portrait global de l'ensemble des données du corpus afin de mettre en évidence les

redondances thématiques. Ces répétitions de données vont ensuite nous fournir un levier suffisant qui nous permettra d'amorcer l'interprétation des résultats. Ce qui constitue la base de cette méthode est la mise au jour des thèmes/ dimensions présentés dans notre corpus. Dans l'optique de réduire l'ambiguïté, un thème est « un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé, & Mucchielli, 2012 p. 242). Avec ces thèmes, nous cherchons à comprendre de quoi il est question dans un ensemble de propositions (items) de façon à nous permettre d'identifier, de recenser et de classer les éléments de leur contenu pour ultimement les comparer et surtout les interpréter et arriver, au final, à des résultats probants servant à confirmer ou infirmer notre proposition de départ. Le portrait global dont nous parlions précédemment fait allusion à la construction de l'arbre thématique (voir l'Appendice A p. 145) qui va juxtaposer une multitude d'éléments à l'intérieur du matériau qui nous intéresse.



Évidemment, lorsque l'on fait référence à l'organisation des arborescences, nous devons penser aux différents niveaux hiérarchiques qui forment la structure, partant du corpus entier jusqu'aux items précis, en passant inévitablement par les thèmes et sous-thèmes. Par définition, il s'agit d'une « schématisation rassemblant l'ensemble des regroupements thématiques, normalement sous la forme de subdivisions entre des troncs et des branches : typologie, type et sous-types; thèmes fédérateurs et sous-thèmes; pôles, angles, dimensions et leurs subdivisions; constats et thèmes apparentés; etc. » (Paillé, & Mucchielli, 2012 p. 270). En résumé, nous devons d'abord relever « la liste reprenant l'ensemble des thèmes générés au cours de l'analyse » (Paillé, & Mucchielli, 2012 p. 271). Dans ce qui suit, nous présentons cette liste de 24 thèmes ou dimensions préalables (que nous nommons dimensions conceptuelles) et dont nous voulons vérifier la présence dans notre corpus.

1. *Contenu axé sur la tâche*

Pour une organisation mécaniste, le contenu communicationnel pertinent est celui qui concerne spécifiquement la tâche ou les ordres proférés par le superviseur aux subordonnés par rapport à la tâche en question. Ce qui importe c'est que le contenu oriente constamment la tâche afin de faire augmenter l'efficacité et la productivité de l'organisation.

2. *Contenu axé sur les perceptions individuelles*

Selon l'approche psychologique, le contenu de la communication est d'abord et avant tout une question de perception individuelle. C'est-à-dire, la manière dont l'individu interprète et perçoit l'ordre, la tâche en rapport avec son système de pertinence qui est forgé par des règles, normes, croyances et opinions qui définissent sa vision de la normalité, de l'acceptable et du souhaitable.

3. *Contenu axé sur l'aspect social*

Dans une perspective humaniste, le contenu de la communication va placer le focus sur l'aspect social de la communication. Selon cette approche, la qualité du lien social est complémentaire, voire même garante de la productivité et l'efficacité d'un individu. Si la qualité des relations interpersonnelles rend l'employé heureux et satisfait, il s'engagera naturellement dans l'organisation le rendant par le fait même productif et efficace.

4. *Contenu axé sur l'innovation*

Dans une organisation de type systémique, l'innovation est prédominante, car il contient par définition les trois façons de concevoir le contenu communicationnel. C'est-à-dire que le changement (l'innovation) passe inévitablement par la tâche ou des ordres jumelés à l'aspect relationnel et social afin de passer à l'action. L'innovation est donc, selon cette approche, ce qui permet d'intégrer et de mieux faire la tâche.

5. *Direction verticale (descendante)*

Au sein d'une organisation dite classique, les tenants de l'approche mécaniste croient que la source des pouvoirs doit être centralisée au sommet de la chaîne hiérarchique. Les subordonnés sont alors moins distraits et plus efficaces s'ils n'ont pas à prendre de décisions. C'est pourquoi la communication va uniquement partir du haut pour descendre et ainsi alimenter la chaîne afin que les employés restent dans la spécificité de leurs actions.

6. *Direction verticale (ascendant)*

La particularité de l'approche psychologique c'est qu'on tient compte du fait que l'interaction est traitée ou interprétée dans les cognitions de l'individu avant de se manifester en tant que comportement visible. Nous parlons ici d'un traitement intrapersonnel de l'information. Le comportement qui en découle est alors égocentré, recherchant l'intérêt et l'autovalorisation. Les superviseurs utiliseront cet angle comme levier afin de transmettre verticalement les ordres en les assortissant de récompenses susceptibles de motiver les subordonnés.

7. *Direction verticale et symétrique (hybride)*

Dans les organisations humanistes, les tâches et les ordres proviennent toujours des superviseurs, la communication est donc verticale. Mais, il reste tout de même important que des échanges à un niveau horizontal soient actives afin d'équilibrer la nature des

interactions. De plus l'ouverture des paliers supérieurs permet aux subordonnés de donner leurs opinions et d'être pris en considération. Il y a alors rétroaction.

8. *Direction horizontale*

Dans une perspective systémique, les échanges seront en majeure partie horizontaux. Chacune des instances qui régissent l'organisation sont co-dépendantes les unes des autres, donc la coordination des interactions force l'horizontalité de la direction des communications.

9. *Canal représenté principalement par l'écrit*

La nature classique de l'approche mécaniste force l'emprunt d'un canal semblable, ici représenté par l'écrit. Comme les communications sont verticales (du haut vers le bas), la transmission par l'écrit (papier, ou électronique) restreint les échanges à leur plus simple expression réduisant ainsi les chances de rétroaction.

10. *Canal représenté comme filtres conceptuels*

Bien évidemment, il y a des interactions entre les différents acteurs d'un milieu de type psychologique, mais l'accent sera d'abord placé sur l'interprétation individuelle de l'acteur qui reçoit le message. Celui-ci devient alors lui-même un canal.

11. *Canal représenté par des échanges face à face*

Dans une organisation humaniste, il est convenu que le canal le plus approprié est incarné par des échanges face à face. Ce choix consolide ainsi le lien social, réduisant par le fait même les ambiguïtés et les interprétations biaisées qui peuvent résulter d'un message empruntant le médium écrit.

12. *Canal représenté par le réseautage*

Étant donné l'interdépendance qui régit une organisation systémique et la nature des échanges horizontaux, c'est majoritairement par du réseautage que les protagonistes sont encouragés à interagir. Toutefois, peu importe que ce soit par écrit ou face-à-face, l'important est que le canal ait la capacité de transporter la quantité d'information proposée.

13. *Style formel et rigide*

Le style de communication, dans le modèle mécaniste, va tenter de rester le plus possible dans la formalité des échanges. Comme la direction du message est du haut vers le bas il y a une rigidité marquée chez les dirigeants. C'est-à-dire, pas ou peu de rétroaction, peu ouvert aux idées et même aux émotions (problèmes personnels, etc.) des subordonnés.

14. *Style formel et défensif*

Pour les acteurs au sein d'une organisation de type psychologique, le style adopté sera aussi formel, mais également défensif. Comme c'est individualiste et chacun pour soi, les protagonistes seront davantage méfiants les uns envers les autres.

15. *Style informel et ouvert*

Par informel et ouvert, les tenants de l'approche humaniste pensent qu'il est important de considérer tous les employés d'une même organisation et de s'intéresser à leurs réalités quotidiennes. L'informalité réfère au fait que les superviseurs ne vont pas seulement centrer leurs échanges autour des tâches et des ordres. Ils sont également ouverts aux idées et perceptions des acteurs formant leur milieu, toujours dans l'optique d'améliorer l'organisation. L'important est de maintenir un certain degré de satisfaction dans les interactions.

16. *Style interdépendant*

Dans une organisation systémique, l'objectif est de maintenir l'équilibre entre les différentes instances. Comme le caractère de perméabilité est très présent, l'ensemble des acteurs a intérêt à adopter un style de communication interdépendant (une bonne coordination), car tout le monde a besoin de tout le monde afin de maintenir l'équifinalité de l'organisation.

17. Message et comportement unidirectionnel

Avant de poursuivre avec les huit dimensions conceptuelles restantes, nous nous devons d'apporter une distinction importante entre la dimension de la direction et celle du message; une distinction que nous avons tenté de spécifier dans certains points plus haut en parlant de la directionnalité des messages. Lorsque l'on fait référence à la direction (comme aux points 18 à 20), on renvoie directement à l'ascendance et à la descendance des flux d'informations, c'est-à-dire, à la forme hiérarchique que peut prendre un échange où ces informations circulent. Lorsque nous parlons de message ici, nous ne parlons plus de la contrainte hiérarchique qui est imposée à la direction d'un message; nous parlons tout simplement de la direction que peut prendre le message nonobstant la contrainte hiérarchique. Donc, c'est ici que la direction d'un message peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle (asymétrique ou symétrique). Par exemple l'unidirectionnalité indique que le message ne va que dans un sens et qu'il n'y a pas d'échange entre deux acteurs. Contrairement à la multidirectionnalité qui signifie que le message circule dans plusieurs directions, il y a alors interaction et rétroaction. Nous illustrons cette distinction par la présence ou l'absence de bidirectionnalité entre les cadres et les subordonnés. C'est pourquoi il est possible d'observer parfois un échange (message bidirectionnel) verticalement hiérarchique (direction) entre un cadre et son subordonné.

Afin de toujours garder le focus sur l'efficacité, la perspective mécaniste croit que les messages doivent être unidirectionnels. Les superviseurs ne sont pas intéressés et

n'encouragent pas les subordonnés à proposer une rétroaction à leurs messages, car elle sera considérée comme une perte de temps et de productivité.

18. *Message et comportement intradirectionnel*

Les tenants de l'approche psychologique représentent la chaîne d'un échange intradirectionnel comme partant de l'émetteur (E) pour aller vers l'organisme (O) et qui va finalement se donner sa propre rétroaction (R) et ainsi de suite. Le message emprunte alors un processus d'interprétation. Encore une fois il n'est pas question de bidirectionnalité lorsque l'on réfère à cette dimension.

19. *Message et comportement bidirectionnel*

Dans une approche humaniste, la considération des opinions et perceptions des subordonnés est essentielle pour faire évoluer une organisation. C'est pourquoi les superviseurs encouragent la rétroaction et les échanges provenant de tous les acteurs de l'organisation. Comme son titre l'annonce, cette dimension annonce la présence de bidirectionnalité du message entre les protagonistes d'une organisation.

20. *Message et comportement multidirectionnel et perméable*

Un message dans une organisation systémique ira dans toutes les directions, car les frontières sont perméables et l'ensemble des acteurs a intérêt à savoir et à partager toute information pertinente au milieu. On comprend dans ce cas-ci qu'il y a présence d'interaction et donc de bidirectionnalité.

21. Activité de communication décisionnelle et procédurale

Dans une perspective mécaniste, les seules occasions de communication sont concentrées autour des directives, instructions et prises de décisions par les cadres; elles sont axées sur les procédures et la recherche de solutions pour augmenter l'efficacité.

22. Activité de communication interprétative

Le modèle individualiste représenté par l'approche psychologique illustre les occasions de communication comme étant l'action d'interprétation des stimuli, donc la réaction face à ses propres perceptions.

23. Activité de communication participative

Dans une organisation de type humaniste, les occasions de communication s'orientent vers les discussions et la participation de l'ensemble des acteurs dans la prise de décision ou la résolution de problèmes. L'accent est mis sur l'esprit d'équipe.

24. Activité de communication coordinatrice

L'interdépendance d'une organisation systémique demande que les occasions de communication soient coordonnées afin de maintenir l'équifinalité. La participation de l'ensemble des protagonistes est fortement conseillée, car cette interaction entre les acteurs de l'organisation constitue un tout représentatif.

Dans les regroupements des thèmes sélectionnés, nous devons nous fixer sur un axe thématique dans le but de cadrer l'analyse et projeter progressivement une image finale de l'arbre thématique à partir duquel nous ferons également nos interprétations.

Par ailleurs, dans la réalisation d'une analyse thématique, il est possible de dégager trois étapes principales, c'est-à-dire; d'abord, le choix du type de codage thématique, ensuite, la codification des matériaux par les étiquettes et finalement, la consolidation des thèmes. Selon Paillé et Mucchielli (2012, p. 268), il n'y a pas de manière correcte de faire de l'analyse thématique, mais il y a certainement des façons de faire efficaces. Nous avons d'abord fait le choix d'utiliser un codage conceptualisé, donc, nous avons établi la liste des thèmes à étudier, selon le cadre théorique, avant de débiter la portion analytique. Les dimensions des modèles, mécaniste, humaniste, psychologique et systémique, jumelées à six dimensions de la communication organisationnelle (contenu, direction, canal, style, forme et structure, message et comportement, méthode et modalité ainsi qu'activité de communication) seront confrontées aux items et aux indicateurs (dans les propositions que les instruments d'audit contiennent) pour mettre en évidence et vérifier si lesdits items ou propositions se réfèrent ou correspondent à l'une ou l'autre des dimensions des différents modèles de communication et d'organisation identifiée dans notre cadre théorique. Comme nous utilisons une méthode de codage conceptualisé, la codification de notre corpus par les étiquettes a été préalablement définie par la liste de thème ou dimension sélectionnée dès le départ dans notre cadre théorique. Dans notre analyse, nous considérons les items comme dans les

énoncés que nous analyserons pour induire leurs théories. Finalement, par souci de rigueur, nous considérons que l'étape d'étiquetage de notre corpus ne représente pas un procédé suffisant pour recueillir des données et ainsi passer à l'étape de l'analyse. Nous devons d'abord nous assurer de consolider la récurrence de nos thèmes par une seconde phase d'étiquetage et une relecture attentive de notre corpus.

Au départ, l'objectif est simplement de relever les thèmes, leur récurrence, etc., mais lors de cette deuxième vague d'analyse, nous allons tenter de comprendre la relation entre ceux-ci. Ce sera l'occasion de déceler s'il y a des étiquettes qui pourraient être reformulées, épurées ou stabilisées pour s'assurer que quelques-unes d'entre elles ne sont pas divisibles en sous-thème par exemple. Il est primordial qu'à la fin de cette étape, notre arbre thématique soit précis, clair et cohérent lorsqu'il est mis en relation avec notre corpus.

Procéder par analyse thématique fera en sorte que nous parviendrons à synthétiser et à catégoriser les instruments en fonction de leur appartenance à l'un ou l'autre des modèles de communication organisationnelle.

3.1.1 Le corpus analysé

Comme notre recherche s'articule autour du climat de communication, il est pertinent de monter un corpus rassemblant les outils d'audit et d'évaluation s'y rattachant. Un certain nombre d'entre eux sont facilement accessibles. Nous avons pu y accéder à partir des publications dans les périodiques scientifiques.

Afin d'être en mesure de construire notre codage thématique, nous sommes partis de 15 publications entourant l'analyse du climat de communication au sein d'organisations. En les parcourant une à une, nous nous sommes aperçus qu'il y avait plusieurs d'entre elles qui se recoupaient et qui utilisaient les mêmes outils d'audit et d'évaluation du climat de communication. Nous sommes donc arrivés, au final, avec sept outils d'audit et d'évaluation qui vont nous servir de base de données à notre corpus de recherche (voir l'Appendice B p. 147). Ensemble, ces outils représentent un total de 226 questions que nous appelons des items ou propositions. C'est chacun de ces items que nous allons codifier à l'aide de nos modèles et dimensions.

Dans l'optique de construire notre arbre thématique et de bonifier notre codification, nous sommes partis des quatre modèles de Putnam, pour ensuite ajouter les six dimensions de Miller et de Neher. En additionnant ces deux composantes, nous avons créé vingt-quatre dimensions conceptuelles ou thèmes possibles à partir desquels nous classons les 226 items de notre corpus.

Nous devons cependant préciser que lors de notre échantillonnage nous avons dû abandonner deux dimensions de Neher. D'une part par souci d'épuration et d'autre part afin de réduire les redondances. Nous en sommes venus à la conclusion que les dimensions de Miller et Neher se dédoublaient et que les mêmes informations se répétaient. Premièrement, la dimension forme et structure renvoie à celle de la direction de Miller et deuxièmement, la dimension méthode et modalité couvrait les mêmes éléments que celui du style chez Miller. Nous sommes alors passés de huit à six dimensions ce qui a affecté le nombre de dimensions conceptuelles allant de trente-deux à vingt-quatre.

Résumé

Après avoir passé en revue la pertinence sociale et scientifique ainsi que la problématique reliée à notre travail de recherche, un cadre théorique a été construit afin de mettre en valeur le noyau de notre recherche pour finalement réussir à développer une approche méthodologique pertinente à notre question de recherche ainsi qu'à la nature de nos données. La présente partie fait état des résultats induits suivant la question spécifique préalablement établie et à la proposition subséquemment proposée dans le cadre théorique.

D'entrée de jeu, rappelons que notre question spécifique de recherche s'énonçait comme suit : « Quel est le modèle d'organisation et de communication sous-jacent aux méthodes d'évaluation ou d'audit du climat de communication dans les organisations? » Dans notre section relevant de la pertinence scientifique, nous avons ensuite posé le postulat selon lequel les instruments d'audit du climat de communication entretiennent de façon sous-jacente des conceptions de l'organisation et de la communication. Il n'était pas certain que ces instruments soient en cohérence, c'est-à-dire qu'ils sont spécifiques à un modèle, un paradigme ou une perspective bien identifiée de la communication et de l'organisation. Ces instruments pouvaient donner l'impression d'être contradictoires de manière interne. Dans l'objectif de réduire cette ambiguïté, il était impératif d'établir si les outils d'audit de communication et d'évaluation appartenaient à un seul modèle d'organisation ou à plusieurs.

C'est pourquoi nous fragmentons la présentation des résultats selon nos quatre approches soit, mécaniste, psychologique, humaniste et systémique. Nous souhaitons d'abord faire ressortir les dimensions dominantes de chacun des modèles pour ensuite les rassembler et dresser un portrait global des résultats. Afin de construire cette analyse, nous avons débuté avec un corpus complet qui réunissait à la fois l'ensemble des approches et des instruments d'audit. Nous avons cependant constaté qu'il serait davantage concluant de le diviser en quatre. C'est donc ainsi que nous en ferons la présentation dans les pages qui suivent.

4.1 Dimensions dominantes du modèle mécaniste

Il est sans surprise que la dimension du contenu axé sur la tâche est nettement dominante parmi les indicateurs mécanistes de notre corpus avec un total de 25 indicateurs sur 69. Ce modèle construit sous une armature classique a démontré dans toute sa littérature l'importance de la productivité et de l'efficacité. C'est pourquoi la dimension des activités de communication basées sur les directives et la recherche de solutions pour augmenter l'efficacité est intimement liée et ressort presque équitablement avec 18 indicateurs sur 69. Ensemble, les activités de communication et les tâches représentent 62% des préoccupations de ce modèle. Ainsi que le montre le tableau 2 suivant (p. 76-88), chacune des questions relevées des instruments d'audit qui ont été classées dans cette majorité pointait vers l'atteinte d'objectifs, les procédures, les bénéfices monétaires, le rendement, le progrès, ou encore les évaluations de performance.

| Approche mécaniste | | | | | | |
|---|------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|---|--|
| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
| 69 / 226 indicateurs | Axé sur la tâche/ordre | Vertical descendant | Principalement par écrit | Formel/rigide | Unidirectionnelle (absence de bidirectionnalité) | Prise de décision uniquement par les cadres axées sur les procédures et la recherche de solution pour augmenter l'efficacité |
| | 25 | 5 | 11 | 0 | 10 | 18 |
| How satisfied are you with your job? | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of : information about company policies and goals | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about departmental policies and goals | 1 | | | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about the requirements of my job | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about government regulatory action affecting ACME | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about employee benefits and pay | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about profits and/or financial standing | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: I receive in time the information needed to do my job | 1 | | | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are the equipment and resources you have to do your work with adequate, efficient, and well maintained? | 1 | | | | | |
| To what extent does this organization have clear-cut, reasonable goals and objectives? | 1 | | | | | |
| This is the amount of information receive now on: My job duties | 1 | | | | | |
| This is the amount of information receive now on: Pay and benefits. | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I send now: Reporting what I am doing in my job | 1 | | | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information I send now: Requesting information necessary to do my job | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I send now: Asking for clearer work instructions | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: my job | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: my pay | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My organization's system for recognizing and rewarding outstanding performance | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My organization's overall efficiency of operation | 1 | | | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| To what extent are you satisfied with: The overall quality of my organization's product or service | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My organization's achievement of its goals and objectives | 1 | | | | | |
| Indicate your satisfaction with extent to which my staff are responsive to downward-directive communication | | 1 | | | | |
| To what extent do you think that information received from your top management is reliable? | | 1 | | | | |
| To what extent do you think that information received from your superior is really reliable? | | 1 | | | | |
| To what extent are you satisfied with: written directives and reports are clear and concise | | | 1 | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information I receive now on: Telephone | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Written (memos, letters) | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Bulletin Boards | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Internal Publications | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Internal Audio-Visual Media (Videotape, Films, Slides) | | | 1 | | | |
| To what extent are you satisfied with explanations you get from top management about why things are done as they are? | | | | | 1 | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| This is the amount of follow-up now: Subordinates | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I receive now on: Immediate supervisor | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I receive now on: Middle Management | | | | | 1 | |
| Supervisor follow up on people's opinions | | | | | 1 | |
| Supervisor follow up on bad news | | | | | 1 | |
| Supervisor follow up on suggestions | | | | | 1 | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about my progress in my job | | | | | | 1 |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about how my job compares with others | | | | | | 1 |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about how I am being judged | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: ACME's communication motivates me to meet its goal | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: conflicts are handled appropriately through proper communication channels | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: communication practices are adaptable to emergencies | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: our meeting are well organized | | | | | | 1 |
| How would one rate your productivity in your job? | | | | | | 1 |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| If the communication associated with your job could be changed in any way to make you more productive, please indicate how. | | | | | | 1 |
| To what extent is this organization generally quick to use improved work methods? | | | | | | 1 |
| This is the amount of information receive now on : How well I am doing in my job. | | | | | | 1 |
| This is the amount of information receive now on: Organizational policies | | | | | | 1 |
| This is the amount of information receive now on: How I am being judged | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I send now : Reporting job-related problems | | | | | | 1 |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| To what extent does information from subordinates is usually timely? | | | | | | 1 |
| To what extent does information from middle management is usually timely? | | | | | | 1 |
| To what extent does information from top management is usually timely? | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : My job duties | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Pay and benefits. | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to send : Reporting what I am doing in my job | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to send : Requesting information necessary to do my job | 1 | | | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| This is the amount of information I need to send : Asking for clearer work instructions | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Top management | | 1 | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Telephone | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Written (memos, letters) | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Bulletin Boards | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Internal Publications | | | 1 | | | |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information I need to receive on : Internal Audio-Visual Media (Videotape, Films, Slides) | | | 1 | | | |
| This is the amount of follow-up needed: Subordinates | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : Immediate supervisor | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : Middle Management | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up needed: Subordinates | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : How well I am doing in my job. | | | | | | 1 |

Tableau 2
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche mécaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| This is the amount of information I need to receive on : Organizational policies | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : How I am being judged | | | | | | 1 |

4.2 Dimensions dominantes du modèle psychologique

Il faut dire qu'à la base, l'approche psychologique est la moins sollicitée par les outils d'audit de communication organisationnelle avec un faible 12% de notre corpus total. Ce qui devrait ajouter à la crédibilité du caractère molaire du climat de communication organisationnelle. Cependant, les résultats spécifiques sont en cohérence avec ce que le modèle propose. En effet, comme le montre le tableau 3 suivant (p. 91-96), 27 indicateurs sur 29 se concentrent autour du contenu axé sur les perceptions individuelles jumelées aux activités de communication axées sur l'interprétation, donc la réaction face à ses propres perceptions. Il est alors juste de penser, tout comme Fisher (1978) que la majorité, voir même la quasi-totalité des éléments traitables dans une organisation de type psychologique est inaccessible à l'analyse due au phénomène de la boîte noire. Ces données confirment également que ce genre d'organisation est davantage individualiste; en témoignent les questions d'audit reliées à des thématiques comme le sentiment d'appartenance, les gains à poursuivre une relation professionnelle, les différentes comparaisons aux autres, le besoin d'identification et de valorisation personnelle/professionnelle.

Ce qui est particulièrement notable, c'est que dans l'approche psychologique, une des prémisses importantes concerne les filtres conceptuels. Cette prémisse est ce qui devrait inspirer la création des instruments qui tentent de décrypter lesdits filtres conceptuels. Nous représentons ces filtres dans ce mémoire par la dimension du canal, car en effet dans

un modèle psychologique le canal n'est pas que physique, mais il est essentiellement cognitif puisque les messages doivent « passer » par le filtre des interprétations individuelles. Après avoir revu l'ensemble de notre corpus, nous remarquons cependant qu'aucun item ne s'est orienté dans cette voie. Nous nous appuyons sur le concept de boîte noire pour expliquer ce résultat, car il renferme les idéologies, valeurs et préjugés de l'acteur qui interprète, bref ce qui est au cœur même du modèle psychologique. Cette boîte fait référence au processus de raisonnement auquel les chercheurs et les consultants n'ont presque jamais accès. Malgré le fait que les filtres conceptuels soient centraux à cette approche, nous arrivons à la conclusion que les questions de notre corpus ne le reflètent pas.

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique

| | Approche psychologique | | | | | |
|--|--|---------------------------|----------------------------|------------------------|--|---|
| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
| 29 / 226 indicateurs | Perception individuelle (attitude, croyance, opinion, système de pertinence) | Vertical ascendant | Filtres conceptuels | Formel/défensif | Intradirectionnel (E-O-R) (Absence de bidirectionnalité) | Interprétation des stimuli (réaction face à ses propres perceptions) |
| | 18 | 0 | 0 | 2 | 0 | 9 |
| In the past 6 months, what has happened to your level of satisfaction? | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: ACME communications are interesting and helpful | 1 | | | | | |
| I am proud to tell others that I am part of this organization | 1 | | | | | |
| There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely | 1 | | | | | |

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar | 1 | | | | | |
| I find my values and the organization's values are very similar | 1 | | | | | |
| I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization | 1 | | | | | |
| Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees | 1 | | | | | |
| To what extent do you believe your views have real influence in your organization? | 1 | | | | | |

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are members of your work group able to establish their own goals and objectives? | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I send now on: Reporting what I think my job requires me to do. | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I send now on : Complaining about my job and/or working conditions | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My progress in my organization up to this point in time | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: Working in my organization | 1 | | | | | |

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| To what extent are you satisfied with: My organization, as compared to other such organizations | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Formal management presentations | | | | 1 | | |
| To what extent are you satisfied with: communication in ACME make me identify with it or feel a vital part of it | | | | | | 1 |
| In the past 6 months, what has happened to your productivity? | | | | | | 1 |
| What is the one thing that annoys you most in the communication in your own working community? | | | | | | 1 |
| Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part | | | | | | 1 |

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| For me this is the best of all possible organization for which to work | | | | | | 1 |
| I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined | | | | | | 1 |
| This organization really inspires the very best in me in the way of job performance | | | | | | 1 |
| To what extent does your superior make you feel that things you tell him/her are really important? | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: my job | | | | | | 1 |

Tableau 3
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche psychologique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| This is the amount of information I need to send : Reporting what I think my job requires me to do. | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to send : Complaining about my job and/or working conditions | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Formal management presentations | | | | 1 | | |
| This is the amount of information I need to receive on : How well I am doing in my job. | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : Organizational policies | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : How I am being judged | | | | | | 1 |

4.3 Dimensions dominantes du modèle humaniste

Contrairement aux autres modèles, les organisations humanistes ne placent pas la dimension du contenu en priorité. Comme le montre le tableau 4 suivant (98-108), plus de la moitié des indicateurs de cette approche, soit 37 sur 72, s'orientent vers la dimension du style (informel). L'autre dimension la plus rapprochée du style, avec un écart de 25%, est campée par les activités de communication axées sur la discussion et la participation dans la prise de décision ou la résolution de problème avec 19 indicateurs sur 72. Les questions des indicateurs rassemblés pour l'approche humaniste mettent une emphase particulière sur la compréhension, l'écoute, le soutien, la considération de l'autre, mais surtout sur l'ouverture face aux critiques, problèmes et la confiance de l'organisation envers les employés. Les résultats de notre analyse sont alors homogènes avec ce que la littérature propose sur ce modèle qui parle de l'importance de relation et du facteur humain dans une organisation.

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste

| | Approche humaniste | | | | | |
|---|--------------------|--|--------------------|---|--|---|
| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
| 72 / 226 indicateurs | Social | Vertical (avec une emphase horizontale entre les employés) | Face-à-face | Informel/ ouverture (mais formel si c'est ce qui est approprié. L'important de maintenir un degré de satisfaction) | bidirectionnel (présence de bidirectionnalité) | Discussion et participation dans la prise de décision ou résolution de problème. Emphase sur l'esprit d'équipe |
| | 6 | 1 | 5 | 37 | 4 | 19 |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: Personnel news | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: recognition of my efforts | 1 | | | | | |
| I talk up this organization to my friends as a great organisation to work for. | 1 | | | | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information receive now on: How technological changes affect my job | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Co-workers in my own unit or department | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Individuals in other units or departments in my organization | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My organization's concern for its members' welfare | 1 | | | | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| Indicate your satisfaction with extent to which my staff feel responsive for initiating accurate upward communication | | 1 | | | | |
| To what extent does your superior make you feel free to talk with him/her? | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Face-to-face contact between two people | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Face-to-face contact among more than two people | | | 1 | | | |
| To what extent are you satisfied with: your manager / supervisors understanding the problems faced by staff | | | | 1 | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are you satisfied with: my supervisor trust me | | | | 1 | | |
| To what extent are you satisfied with: the attitudes toward communication in ACME are basically healthy | | | | 1 | | |
| To what extent are you satisfied with: informal communication is active and accurate | | | | 1 | | |
| Indicate your satisfaction with extent to which my staff are receptive to evaluation, suggestions and criticisms | | | | 1 | | |
| To what extent does your superior listen to you when you tell him/her about things that are bothering you? | | | | 1 | | |
| To what extent does your superior really understand your job problems? | | | | 1 | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Intell | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|--------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent does your superior really understand you? | | | | 1 | | |
| To what extent can you expect that recommendations you make will be heard and seriously considered? | | | | 1 | | |
| This is the amount of information I send now on : Evaluating the performance of my immediate supervisor | | | | 1 | | |
| I trust my co-workers | | | | 1 | | |
| My relationship with my co-workers is satisfying | | | | 1 | | |
| I trust my immediate supervisor. | | | | 1 | | |
| My immediate supervisor is honest with me | | | | 1 | | |
| My immediate supervisor listens to me | | | | 1 | | |
| I am free to disagree with my immediate supervisor. | | | | 1 | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| I can tell my immediate supervisor when things are going wrong | | | | 1 | | |
| My immediate supervisor praises me for a good job | | | | 1 | | |
| My immediate supervisor is friendly with his/her subordinates | | | | 1 | | |
| My immediate supervisor understands my job needs | | | | 1 | | |
| I trust top management | | | | 1 | | |
| Top management is sincere in their efforts to communicate with employees | | | | 1 | | |
| Supervisor ask for suggestions | | | | 1 | | |
| People complain to supervisor | | | | 1 | | |
| Supervisors act on criticism | | | | 1 | | |
| Supervisor listen to complaints | | | | 1 | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| People ask supervisor's opinions | | | | 1 | | |
| Supervisor suggest new ideas | | | | 1 | | |
| Supervisors listen to bad news | | | | 1 | | |
| People give advice to supervisor | | | | 1 | | |
| People listen to new ideas from co-workers | | | | 1 | | |
| Supervisor listen to new ideas | | | | 1 | | |
| People ask supervisors for criticism | | | | 1 | | |
| Supervisor ask for personal opinions | | | | 1 | | |
| People listen to supervisors suggestions | | | | 1 | | |
| To what extent are you satisfied with: communication with other employees at my level is accurate and free-flowing | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up now on: co-workers | | | | | 1 | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| People follow up on supervisor's new ideas | | | | | 1 | |
| To what extent are you satisfied with: communication with other employees at my level is accurate and free-flowing | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up now on: co-workers | | | | | 1 | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: reports on how problems in my job are being handled | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: my supervisor listens and pays attention to me | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: the people in ACME have great ability as communicator | | | | | | 1 |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| To what extent does your superior encourage you to tell him/her know when things are going wrong on the job? | | | | | | 1 |
| To what extent does your opinion make a difference in the day-to-day decisions that affect your job? | | | | | | 1 |
| This is the amount of information receive now on: How my job-related problems are being handled | | | | | | 1 |
| This is the amount of information receive now on: Specific problems faced by management. | | | | | | 1 |
| To what extent does information from co-workers is usually timely? | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: my supervisor offer guidance for solving job related problems | | | | | | 1 |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| To what extent are you satisfied with: the amount of supervision given me is about right | | | | | | 1 |
| My co-workers get along with each other. | | | | | | 1 |
| My relationship with my immediate supervisor is satisfying | | | | | | 1 |
| My relationship with top management is satisfying | | | | | | 1 |
| I have a say in decisions that affect my job | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : Co-workers in my own unit or department | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Face-to-face contact between two people | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Face-to-face contact among more than two people | | | 1 | | | |

Tableau 4
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche humaniste (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information I need to send : Evaluating the performance of my immediate supervisor | | | | 1 | | |
| This is the amount of follow-up needed: co-workers | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : How my job-related problems are being handled | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : Specific problems faced by management. | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to send : Reporting job-related problems | | | | | | 1 |

4.4 Dimensions dominantes du modèle systémique

Comme le présente le tableau 5 suivant (p. 110-120), dans une organisation de type systémique, la dimension du contenu axé sur l'innovation est prédominante avec 22 indicateurs sur 56. Cette tendance s'explique probablement par la nature générale de la communication d'innovation; tous les types de contenu y circulent en effet. Si le maintien de l'équifinalité est une priorité et que chaque action au sein de l'organisation a un impact sur l'ensemble, il est possible de croire que l'innovation ou le changement soit dominant, car rien n'est statique. Le milieu est en constante évolution et il est impératif de s'adapter afin de conserver une certaine forme d'équilibre. C'est pourquoi les activités de communication incarnée par la participation et la coordination arrivent en second rang, afin d'être complémentaires à la dimension du contenu. Les différentes questions des instruments d'audit de communication organisationnelle illustrent bien notre analyse avec des questions centrées autour de l'ouverture au changement et au développement, de la contribution au succès global de l'organisation ainsi qu'à la coordination des efforts.

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique

| | Approche systémique | | | | | |
|--|----------------------------|-------------|---|-----------------|--|--------------------------------|
| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
| 56 / 226 indicateurs | Innovation (changement) | Horizontale | Réseautage (l'important est que le canal ait la capacité de transporter l'information) | Interdépendance | Perméabilité/ multidirectionnel (rétroaction) (présence de bidirectionnalité) | Coordination, participation |
| | 22 | 2 | 6 | 5 | 10 | 11 |
| If the communication associated with your job could be changed in any way to make you more satisfied, please indicate how. | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about changes in ACME | 1 | | | | | |
| Indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of: information about achievements and/or failures of the organization | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are you satisfied with: my supervisor is open to ideas | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: the amount of communication in ACME is about right | 1 | | | | | |
| It could take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization | 1 | | | | | |
| How much does this organization try to improve working condition? | 1 | | | | | |
| This is the amount of information receive now on: Mistakes and failures of my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information receive now on: Promotion and advancement opportunities in my organization | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information receive now on: Important new product, service or program developments in my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information receive now on: How my job relates to the total operation of my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I receive now on: Individuals in other units or departments in my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I receive now on: The "grapevine" | 1 | | | | | |
| To what extent are you satisfied with: My chances for getting ahead in my organization | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are you satisfied with: My opportunity to "make a difference" -- to contribute to the overall success of my organization | 1 | | | | | |
| Would the employees will definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in: pay | 1 | | | | | |
| Would the employees will definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in: freedom | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| Would the employees will definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in: status | 1 | | | | | |
| Would the employees will definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in: responsibility | 1 | | | | | |
| Would the employees will definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in: opportunity | 1 | | | | | |
| People share new idea with co-worker | | 1 | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| People ask co-workers for suggestions | | 1 | | | | |
| To what extent are you satisfied with: the grapevine is active in ACME | | | 1 | | | |
| To what extent are you satisfied with: avoiding communication overload | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I receive now/ need to receive on: External Media (TV, Radio, Newspapers) | | | 1 | | | |
| To what extent are you satisfied with: my work group is compatible | | | | 1 | | |
| I really care about the fate of this organization | | | | 1 | | |
| I feel very little loyalty to this organization | | | | 1 | | |
| To what extent does your superior make it easy for you to do your best work? | | | | 1 | | |
| My organization encourages difference of opinion | | | | 1 | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent are you satisfied with: my staff anticipate my needs for information | | | | | 1 | |
| How adequate for you needs is the amount of information you get about what is going on in other departments? | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up now/ needed: Immediate supervisor | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up now/ needed: Middle Management | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up now/ needed: Top Management | | | | | 1 | |
| I am willing to put in a great deal of effort beyond what is normally expected in order to help this organization be successful | | | | | | 1 |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| To what extent do different units or departments plan together and coordinate their efforts? | | | | | | 1 |
| To what extent are work activities sensibility organized at this organization? | | | | | | 1 |
| People at all level of an organization usually have know-how that could be of use to decision makers. To what extent if information widely shared in this organization, so that those who make decisions have access to all available know-how? | | | | | | 1 |
| To what extent does your superior let you participate in the planning of your own work? | | | | | | 1 |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information receive now/ need to receive on: How organizations decisions are made that affect my job. | | | | | | 1 |
| To what extent does information from "grapevine" is usually timely? | | | | | | 1 |
| I influence operations in my unit or department | | | | | | 1 |
| I have a part in accomplishing my organization's goals. | | | | | | 1 |
| To what extent are you satisfied with: My organization's overall communicative efforts | | | | | | 1 |
| This is the amount of information I need to receive on : How technological changes affect my job | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|--|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------------------------|----------------------------------|
| This is the amount of information I need to receive on : Mistakes and failures of my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Promotion and advancement opportunities in my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Important new product, service or program developments in my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : How my job relates to the total operation of my organization | 1 | | | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : Mistakes and failures of my organization | 1 | | | | | |

Tableau 5
Indicateurs et résultats relatifs à l'approche systémique (suite)

| | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------------------|---------------------------|
| This is the amount of information I need to receive on: The "grapevine" | | | 1 | | | |
| This is the amount of information I need to receive on : External Media (TV, Radio, Newspapers) | | | 1 | | | |
| This is the amount of follow-up needed: Immediate supervisor | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up needed: Middle Management | | | | | 1 | |
| This is the amount of follow-up needed: Top Management | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : Individuals in other units or departments in my organization | | | | | 1 | |
| This is the amount of information I need to receive on : How organization decisions are made that affect my job. | | | | | | 1 |

4.5 Bilan des résultats

Afin de dresser un portrait global, nous avons passé en revue les 226 items des sept outils d'audit et d'évaluation de communication en organisation. Comme on peut le constater dans le tableau 6 ci-après, 72 items se rapportent au modèle humaniste, ce qui représente 32 % de notre corpus initial. Cependant, ce n'est pas par une longue avance que ce constat s'établit, car tout juste derrière à moins de 2 % de différence se trouve le modèle mécaniste qui récolte 69 items de notre corpus total. Aux fins d'analyse, rappelons que la dimension de la direction fait référence à la nature hiérarchique de la relation et que la dimension du message renvoie à la présence ou l'absence de bidirectionnalité.

Tableau 6
Bilan récapitulatif des résultats

| Dimensions Modèles | Contenu | Direction | Canal | Style | Message et comportement | Activité de communication | Totales dimensions |
|-------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Mécaniste | Ordre/ tâche | Vertical | Écrit | Formel/ rigide | Unidirectionnel | Prise de décision/ procédure | 69 (30%) |
| | 25 (11%)* | 5 (2%) | 11 (5%) | 0 | 10 (4%) | 18 (8%) | |
| Psychologique | Perception individuelle | Vertical | Filtre conceptuel | Formel défensif | Intradirectionnel | Interprétation des stimulis | 29 (12%) |
| | 18 (8%) | 0 | 0 | 2 (0.8%) | 0 | 9 (4%) | |
| Humaniste | Social | Vertical | Face-à-face | Informel/ ouvert | Bidirectionnel | Discussion/ participation | 72 (32%) |
| | 6 (3%) | 1 (0.4%) | 5 (2%) | 37 (16%) | 4 (2%) | 19 (8%) | |
| Systémique | Innovation | Horizontale | Réseautage | Interactif/ inter- dépendant | Multidirectionnel | Coordination/ participation | 56 (26%) |
| | 22 (10%) | 2 (0.8%) | 6 (3%) | 5 (2%) | 10 (4%) | 11 (5%) | |
| Total des modèles | 71 (31%) | 8 (4%) | 22 (10%) | 44 (19%) | 24 (11%) | 57 (25%) | 226 |

* Le pourcentage représente la proportion par rapport au nombre total d'items (226)

Dans un second temps, suite à l'analyse globale des données, nous avons fragmenté notre corpus en quatre modèles d'organisation et de communication pour les confronter aux six dimensions de Miller et de Neher et de faire ressortir, de cette façon, celles qui ont été davantage thématiques. Il a alors été possible de constater que le modèle mécaniste a sollicité davantage la dimension du contenu. Il en a été de même pour l'approche psychologique. Ensuite, nous constatons que la dimension du style a été la plus thématique par le modèle humaniste. L'approche systémique a, tout comme les modèles mécaniste et psychologique, ciblé la dimension du contenu. Suite à ces résultats, nous avons été dans la possibilité d'observer que trois modèles sur quatre thématiquent, avec beaucoup d'emphase, la dimension du contenu avec une prédominance de 31% vis-à-vis les cinq autres dimensions. Cependant, malgré le fait que le contenu soit le thème le plus prépondérant des six dimensions, nous devons noter qu'il n'est pas uniforme. En effet, le contenu est conçu différemment selon les modèles. Par exemple, le modèle mécaniste place son emphase sur un contenu de tâches, alors que le modèle psychologique le place plutôt vers des perceptions individuelles et que le modèle systémique conçoit ce contenu comme le contenu d'innovations.

En nous référant toujours au tableau 6 (p.121) nous avons observé que le modèle mécaniste couvre le plus grand nombre de dimensions, c'est-à-dire qu'il opérationnalise effectivement cinq dimensions sur six. Autrement dit, l'approche mécaniste a le plus grand nombre d'items par rapport aux trois autres approches lorsque l'on se rapporte aux dimensions individuelles de contenu, de direction, de canal, du message et d'activités de

communication. Nous pouvons alors affirmer que c'est le modèle le plus représentatif du climat de la communication organisationnelle en comparaison avec les autres modèles sous-jacents présentés dans ce mémoire soit; psychologique, humaniste et systémique.

Si nous poursuivons avec une analyse plus synthétique de nos résultats, nous pouvons valider lesquelles de nos 24 dimensions conceptuelles ou thèmes sont les plus dominantes. C'est avec une avance marquée de 16,3%, que le style de communication (informel), sous le modèle humaniste, ressort comme la dimension ou le thème le plus récurrent dans les outils d'audit et d'évaluation de la communication mobilisant 37 items sur les 226. La dimension conceptuelle du contenu axé sur la tâche du modèle mécaniste arrive ensuite bon deuxième regroupant 11%, soit 25 items des 226 items.

Outre la prédominance du modèle mécaniste et de la dimension des différents contenus, nous avons pu remarquer que la dimension conceptuelle du style informel ressort grandement. Ce phénomène s'explique par le fait que dans le modèle humaniste, le style de communication est exploité en profondeur, d'où le nombre élevé d'items au sein de notre corpus sur cette seule dimension. D'un point de vue analytique, on ne peut pas dire que c'est le modèle prédominant. Il a surchargé notre base de données par des items qui reflètent seulement une seule des six dimensions de notre grille thématique. La prédominance va plutôt vers le modèle qui couvre le maximum de dimensions. Ce qui est le cas avec le modèle mécaniste. C'est pourquoi nous devons conjuguer à la fois le contenu et le style, car ensemble, ils symbolisent les deux piliers de la communication. Cette

combinaison représente les deux pôles d'intérêt dans un milieu organisationnel quand il s'agit de créer un idéal de communication. En soit, un climat de communication doit permettre la bonne exécution du travail, donc un contenu afférant, et la prise en compte de la particularité de chacun des employés dans la communication; ce qui fait référence au style de communication, ou à la manière de communiquer.

Pour ce qui est de la dimension des activités de communication qui arrive au second rang sur les six, les résultats obtenus montrent simplement que chacun des modèles est relativement dans la moyenne et que cette dimension est également bien couverte par l'ensemble de ces modèles. Cependant ce n'est pas suffisant pour égaler l'importance de la dimension du contenu.

Finalement, on peut noter la divergence importante de l'approche psychologique par rapport aux trois autres approches. Cette différence est représentative tant au niveau des dimensions de Miller et de Neher que des vingt-quatre dimensions conceptuelles que nous proposons. Nous avons constaté qu'en aucune occasion le modèle psychologique a fait émerger des résultats au-dessus de la moyenne lors de l'analyse de notre corpus de recherche. C'est avec un écart de -13% en dessous de la moyenne globale que cette approche se positionne dans nos résultats par rapport aux trois autres modèles de Putnam. Ce modèle est donc le moins sollicité des quatre lorsqu'on le place dans le contexte des 226 items de notre corpus. Nous expliquons ce comportement, encore une fois, par la présence de la boîte noire, c'est-à-dire, la difficulté à analyser et récolter les données qui

se retrouvent majoritairement dans l'individu, à savoir, ses perceptions et l'interprétation de ses mêmes perceptions. Le consultant ou le chercheur en présence de la boîte noire n'a pas accès à l'ensemble des éléments nécessaires pour arriver à un constat probant. Voici alors comment nous nous expliquions, au premier abord, la raison pour laquelle l'approche psychologique est si peu documentée et représentée au sein de notre corpus de recherche. Il se trouve qu'à l'intérieur de l'outil d'évaluation de la communication de l'*International Communication Association* (1977), 40 questions sont formulées de manière à illustrer les perceptions du répondant par rapport à différents objets (paie, rendement, satisfaction, etc.). Or, il n'est pas possible pour le chercheur ou le consultant de qualifier, sans biais, ces questions comme étant un besoin ou non, car il s'agit d'une perception. Les besoins sont toujours en réalité des perceptions de besoin. Nous comprenons alors la raison pour laquelle il y a une si petite couverture de ce modèle et nous le justifions par le concept de la boîte noire qui regroupe l'opération des idéologies, valeurs et préjugés qui teintent les perceptions, donc les besoins des acteurs.

Suite à cette présentation des nos résultats, nous nous sommes interrogés davantage afin de comprendre et d'analyser ultimement la signification des données dominantes. Que faut-il alors décoder du fait que dans le modèle humaniste la dimension conceptuelle du style de communication (informelle) soit la thématique dominante alors que dans le modèle mécaniste ce soit le contenu axé sur la tâche? Pourquoi est-ce que ces deux dimensions dominent le paysage thématique? Les prochains paragraphes vont donc présenter une analyse répondant à ces questions.

Pour débiter, l'aspect qui est primordial, dans le modèle humaniste, repose sur le degré d'aisance des acteurs dans leur milieu; ils doivent se sentir compris, mais surtout satisfaits de ce qui est en train de se passer, de leur condition actuelle. Or, un style formel, comme le propose par exemple l'approche mécaniste, ne permet pas de satisfaire tous les besoins possibles à caractère plutôt subjectifs, perceptuels et interprétatifs. Ces caractéristiques exigent une communication flexible au « cas par cas » : c'est pourquoi la communication informelle, plus à même de capter et de s'adapter aux différences individuelles, est appropriée. Dans le modèle humaniste, on pose alors que la réaction par rapport à la communication dans l'organisation est fonction des stratégies (plus ou moins formelles et adaptées au récepteur) de communication des émetteurs. Ce qui forge le cœur de cette approche dans son ensemble est construit à partir de l'importance des relations entre collègues, des relations entre cadre et subordonnés, etc. Bien évidemment, le contenu reste un aspect essentiel, car il est impératif d'échanger. Cependant, les différents acteurs ne réagissent pas au contenu en tant que tel, ils réagissent à la manière dont le message est transmis. Nous nous référons alors à la dimension conceptuelle du style et plus particulièrement du style informel qui répond aux besoins individuels des subordonnés par l'ouverture, l'écoute et la compréhension. Voilà pourquoi cette dimension conceptuelle est dominante dans l'ensemble de notre corpus, mais pas nécessairement pour chacun des autres modèles de communication qui se trouve à préconiser un style de communication plutôt formel.

Comme nous ne cessons de le répéter, pour le modèle mécaniste, ce qui prime c'est la productivité, le rendement et l'efficacité. Dans une organisation qui se définit par cette

approche, ce qui est important c'est la transmission des ordres. Il faut en effet que les paliers supérieurs de la hiérarchie puissent contrôler les performances et le cas échéant, rectifier le tir par d'autres ordres. On n'y fait peu de cas de l'aspect émotionnel des acteurs de l'organisation. Ce qui est crucial en bout de ligne, c'est l'accomplissement des tâches assignées. Il faut alors y porter une attention particulière et voir à ce que les ordres soient suivis. On comprend alors pourquoi c'est la dimension conceptuelle du contenu axé sur la tâche qui occupe une place dominante au sein de notre corpus de recherche.

Finalement, si nous plaçons en relation les deux dimensions conceptuelles émergentes dominantes dans le corpus, soit celle du style de communication informel du modèle humaniste ainsi que celle du contenu axé sur la tâche du modèle mécaniste que pouvons-nous en conclure? En fait, il est possible de constater que ces deux thèmes renvoient exactement aux deux dimensions fondamentales de la communication à savoir la relation et le contenu. Dans ce mémoire, nous devons mettre en évidence les modèles de communication et d'organisation sous-jacents aux outils d'évaluation du climat de communication organisationnelle. Or, le climat de communication se définit intrinsèquement comme étant l'amalgame des thématiques de la relation et du contenu; ils sont effectivement les deux dimensions conceptuelles complémentaires et fondamentales de la communication.

Discussion

Nous l'avons mentionné précédemment, le climat de communication constitue une manière intéressante de jauger la façon dont les hommes et les femmes interprètent et réagissent à leur environnement de travail dans le sens de leur efficacité et de leur viabilité. D'un membre à l'autre, cette réaction peut être différente. Ce postulat justifie alors le recours aux instruments d'évaluation et d'audit du climat de communication afin de dégager la perception d'ensemble qu'ont les protagonistes par rapport à la circulation des messages ainsi qu'aux événements de communication dans leurs organisations.

La multiplicité des instruments et des thèmes mobilisés donnaient à la notion du climat de communication les allures d'un concept ambigu et confus. Nous avons alors déterminé d'en faire émerger les dimensions les plus saillantes et le modèle sous-jacent dominant dans le but de dissiper un tant soit peu cette confusion. Suite à notre cadre conceptuel, nous avons induit la proposition à l'effet que les instruments d'audit de la communication allaient refléter un ensemble de thématiques lié à la conception et au modèle « humaniste ». Subséquemment à l'analyse de notre corpus et des résultats émergents, nous sommes alors dans la possibilité de confirmer notre proposition de départ. Du point de vue thématique, c'est un thème du modèle humaniste qui domine suivi de près par un thème du modèle mécaniste. Toutefois, du point de vue de la couverture, le modèle mécaniste est celui qui couvre le plus grand nombre de dimensions d'un climat de communication. À cet effet, il est donc le modèle le plus

représentatif du climat de communication organisationnelle même si le thème ponctuel le plus récurrent appartient au modèle humaniste.

Si par définition, l'objectif central d'une évaluation du climat de communication dans une organisation est de décoder les perceptions des acteurs, les deux dimensions conceptuelles dominantes de notre recherche représentent alors la combinaison la plus susceptible de signaler et de documenter ce constat. Le contenu axé sur la tâche ainsi que le style informel mobilisent le modèle humaniste et le modèle mécaniste et font écho à notre proposition ainsi qu'à notre question spécifique de recherche. En effet, le contenu d'information dans les activités de communication et la manière de les transmettre est ce qui détermine un climat de communication. Ce qui est l'essentiel de son évaluation en fait. Autrement dit, la nature des contenus ainsi que la stratégie relationnelle de communication caractérisent un climat de manière intrinsèque. Les acteurs ne réagissent donc pas nécessairement à la nature du message véhiculé, donc la tâche en tant que telle, mais bien à la manière dont l'ordre (par exemple) est transmis. La relation est un aspect primé dans toute communication : « toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tel que le second englobe le premier et par suite une métacommunication » (Watzlawick et al., 1970, p. 52). La raison pour laquelle le style de communication, alors, la relation, est le thème le plus important est donc relié au fait que la relation est une métacommunication et qu'en tant que telle, elle est déjà une évaluation qui fournit un indice du climat de communication qui est tout aussi important que le contenu, car ultimement, l'un ne va pas sans l'autre.

Le modèle humaniste, axé sur le style informel des activités de communication au contenu plutôt social répond aux besoins de considération des subordonnés. Le modèle mécaniste axé sur le contenu fonctionnel des activités de communication répond pour sa part aux préoccupations principales des cadres. Il s'agit donc là de deux modèles implicites de communication et d'organisation dont les idéaux sont empruntés ou endossés dans les outils d'audit du climat de communication. Dans tout les cas, il s'agit de se centrer sur les activités de communication des cadres et de voir la nature des informations qui y circulent ainsi que la manière, préférablement informelle de les faire circuler. Il y a cependant une contradiction. L'information fonctionnelle ne peut souffrir d'ambiguïté ni d'approximation, c'est pourquoi elle est d'ailleurs plus souvent écrite et verticale. Dans le même ordre d'idées, la manière humaniste informelle de communiquer, contredit cette propension fonctionnaliste pour le style formel et rigide qui semble aller de soi et qu'il n'est même pas nécessaire de sonder. L'aspect de la rigidité et de l'informalité est très significatif, car il met en lumière la capacité de tenir compte de celui avec qui l'on parle, qu'il s'agisse de ses gestes et de ses intonations (communication verbale et non verbale). Dans la communication mécaniste, il n'est pas question de cet enjeu. L'essentiel n'est pas d'accommoder les subordonnés, mais bien d'atteindre des objectifs. Si l'on remet tout ceci en perspective, on se rend compte qu'il faut être rigide d'une part, et accommodant de l'autre, il y a donc contradiction et c'est ce que nous démontrent les résultats de notre analyse.

Cette contradiction permet de souligner l'existence d'une tension interne dans les outils d'évaluation, non seulement entre le modèle humaniste et le modèle mécaniste, mais aussi dans la manière de communiquer rigide ou informel dans les activités de communication. Cette tension nous permet alors de justifier également la confusion et l'ambiguïté qui font office de trame de fond dans le concept de climat organisationnel (voir problématique p.8 à 20).

Dans le but de dégager une explication complète, notons d'abord qu'il se peut que le style soit important pour les récepteurs subordonnés, préoccupés par leur face. En effet, dans la face positive, les personnes sont motivées par leur image et dans la face négative les acteurs sont préoccupés par le fait de garder leur autonomie. On comprend alors que ce ne sont pas nécessairement des préoccupations qui sont reliées à la tâche, mais plutôt d'interaction sociale. Les subordonnés souhaitent ne pas être « écrasés » ou que l'on empiète sur leur autonomie. Ce qui prime, c'est l'acceptation de la projection de leur image. Tandis que pour les cadres, les directives, les ordres, sont plus pertinents dans les activités de communication leur permettant d'être le plus efficace et le plus productif possible dans l'atteinte de leurs objectifs. Suivant cette logique, nous nous sommes demandé si la création de deux types d'audit était nécessaire pour combler les deux sphères prédominantes. Au vu des résultats, la réponse à cette question va de soi : le climat de communication organisationnel est molaire; il englobe forcément dans un tout ces deux sphères prédominantes. La communication n'est pas le monologue d'une des deux parties, mais bien la réunion obligatoire des deux.

Nous nous sommes également demandé ce qui fait en sorte que les perceptions et les réactions ne se font pas avec la même intensité sur d'autres dimensions telles que la direction, le canal, le message et comportement ainsi que sur les activités de communication. Cela s'explique d'après nous par le fait que chacune de ces dimensions renvoie d'une façon ou d'une autre à la relation (donc au style) ou au contenu. La dimension du contenu axé sur la tâche répond aux préoccupations principales des cadres et celle du style informel répond aux besoins de considération des subordonnés. La réalité de cette complémentarité n'est pas transposable sur les autres dimensions, car elles ne répondent pas aux besoins élémentaires des acteurs dans un milieu organisationnel. Tout comme le fondement de la communication, les protagonistes réagiront et auront une perception à la fois sur le contenu précis de la tâche, mais surtout sur la manière dont ce contenu est communiqué, ce qui a un impact sur le degré de satisfaction de la relation.

Suite aux résultats de nos analyses et aux différents constats évoqués ci-haut, nous proposons, dans la section qui suit, d'adopter une posture critique vis-à-vis de l'ensemble de notre démarche.

5.1 Points forts de l'étude

Quel est le modèle ou l'idéal sous-jacent de communication et d'organisation que charrient les instruments d'audit du climat de communication organisationnelle ? Nos résultats démontrent clairement la prépondérance du modèle d'organisation humaniste et mécaniste. Ces résultats montrent aussi la prépondérance à l'intérieur de ce dernier modèle

du thème du style de communication informel faisant appel, entre autres, à l'ouverture et à la prise en compte des faces des différents acteurs. Lorsqu'il est adéquat, le climat de communication est le moyen par lequel les employés d'une organisation peuvent y travailler et évoluer de manière efficace. Grâce à la transmission des ordres (emphasis du modèle mécaniste) et à la prise en compte du récepteur (emphasis du modèle humaniste), les employés sont à même de bien performer au niveau de leurs tâches et de se sentir bien dans leur peau au niveau psychosociologique. Les recherches actuelles n'avaient pas encore exploité ou même documenté cet angle alors que, du point de vue théorique, la distinction est faite entre des paradigmes, des perspectives et des modèles de communication et d'organisation. Nous pensons alors vu juste à l'égard de notre problématique. Notre corpus illustre parfaitement la confusion et l'ambiguïté présente à l'intérieur des instruments d'audit de la communication, car ceux-ci mélangent effectivement plusieurs modèles. C'est donc ce que notre travail de recherche a permis de clarifier et de mettre au jour. Afin de lever le voile sur cette ambiguïté, la sélection du métamodèle théorique de Putnam a été judicieuse. En effet, si nous nous en étions tenus aux différents paradigmes de Fisher, nous aurions été dans une conjoncture trop générale, tandis que la perspective de Putnam se positionne dans un contexte qui est organisationnel, tout en intégrant, au passage, les éléments qu'aborde Fisher. Ensuite, l'ajout des six dimensions de Miller et de Neher nous a permis d'offrir une analyse plus complète intégrant des dimensions et des indices concrets et pratiques de la communication dans les organisations. Cela a permis d'ajouter un niveau de profondeur et de complexité à tout le contexte théorique débouchant ainsi sur une interprétation plus riche. La classification

des items des différents outils en fonction des dimensions conceptuelles et pratiques nous a permis de faire des regroupements qui ont fait émerger les dimensions les plus fréquemment mobilisées dans ces instruments tout comme les thèmes afférents à ces dimensions dominantes. L'analyse thématique a donc été un choix méthodologique déterminant. Cette démarche et les résultats qui en sont ressortis n'auraient pas été possibles si nous avions procédé, par exemple, à de l'observation dans les organisations ou encore à des entretiens. Les résultats que nous avons obtenus ont non seulement confirmé notre proposition, mais ils ont également permis de mettre de l'ordre dans les instruments d'audit. Le fait de fragmenter notre corpus en quatre selon la perspective initiée par Putnam nous a donné l'occasion d'analyser nos données de manière plus probante vis-à-vis de notre question de recherche et la mise à l'épreuve de notre proposition théorique. Nous pouvions spéculer amplement sur la nécessité de tisser un lien social entre les différents paliers, mais très peu d'éléments indiquait clairement dans la littérature le lien direct avec le climat de communication et son idéal mécanico-humaniste. En plus d'avoir montré l'origine de la confusion et de l'ambiguïté de la notion et des ses instruments, à savoir les modèles sous-jacents, nos résultats démontrent que ce qui est déterminant pour un climat de communication c'est la manière ou la stratégie par laquelle des contenus spécifiques sont exprimés aux récepteurs. Plus précisément, une organisation a la chance d'avoir un meilleur climat de communication dans la mesure où les contenus reliés à la tâche sont communiqués de façon à prendre en considération le vécu, l'avis, le ressenti de la personne à qui l'on s'adresse. Ce principe étant d'autant plus praticable que cette communication se déroule dans un style informel. La distinction entre

la couverture des dimensions (plus grande pour le modèle mécaniste) et la profondeur d'une dimension (le style de communication et la dimension la plus mobilisée dans le modèle humaniste) a permis d'arriver à ces conclusions.

5.2 Limites de l'étude

La rédaction d'une mémoire ne se fait jamais sans présenter d'embûches. Nous nous sommes heurtés à certaines difficultés en cours de route. Notamment lorsqu'il s'est agi de la construction de notre cadre théorique. Nous devions nous baser sur les dimensions que proposaient Miller et Neher dans leurs travaux respectifs. Chacun d'entre eux avait défini quatre dimensions, nous nous retrouvions alors avec huit dimensions complétant les quatre modèles d'organisation de Putnam. Nous les avons tous utilisés pour nous rendre compte, lors de la sélection de nos thèmes, que sur les trente-deux catégories de thèmes possibles (quatre modèle multiplié par huit dimensions) il y avait trop de répétition, bref que certaines dimensions, bien que définies différemment, signifiaient la même chose. Nous avons été dans l'obligation d'en supprimer deux de notre cadre théorique ainsi que de notre corpus, ce qui nous a contraint à réorganiser ces deux sections majeures du mémoire et par le fait même nous a fait perdre du temps et de l'efficacité. Nous avons été également dans l'obligation de nous réajuster en ce qui a trait à la présentation de nos résultats. Lors de l'élaboration de notre chapitre méthodologique, nous avons, pour nous donner un aperçu global, placé dans un seul et même tableau l'ensemble des 226 indicateurs des différents instruments d'audit que nous avons croisé avec les 24 dimensions conceptuelles restantes. Lorsque nous en sommes venus à procéder à l'analyse thématique, notre tableau

parlait très peu. Nous avions seulement des résultats généraux qui ne répondaient que partiellement à nos questionnements. Nous avons dû à ce moment réorganiser notre tableau pour finalement le fragmenter en quatre (selon les quatre modèles d'organisation de Putnam). Ce réaménagement fut tout aussi laborieux que la création de notre tableau initial. Encore, une fois ce détour nous a coûté du temps. Nous aurions probablement pu réfléchir préalablement aux types de résultats qui étaient susceptibles de ressortir avec un seul tableau.

Mais la limite la plus importante de notre étude est celle de ne pas avoir approfondi la question du rapport entre les deux modèles d'organisation et de communication prédominant dans les instruments d'audit du climat de communication. On serait tout en droit de croire que l'ambiguïté et la confusion que nous avons documenté ici positionnent ces modèles en contradiction l'un avec l'autre. Mais on serait tout en droit d'y voir aussi, surtout du point de vue de la théorie de la communication, un rapport de complémentarité. Notre démarche analytico-thématique rencontre là, comme on peut le voir, ses limites. L'analyse des thèmes nous permet en effet de procéder à des croisements de ce type. Si nous prenons un certain recul, nous comprenons qu'il est normal de constater cette équivocalité entre le modèle mécaniste et le modèle humaniste, puisque ces deux modèles ne partagent pas les mêmes prémisses (Putnam, 1982). Du point de vue théorique, on peut considérer qu'il y a opposition ou contradiction puisque ce sont des modèles dont les prémisses se contredisent; mais on peut aussi considérer du point de vue de la théorie qu'il y a complémentarité entre le contenu et la relation (Watzlawick et al., 1970).

Conclusion

Le milieu professionnel évolue de jour en jour afin d'être continuellement à la hauteur des attentes et des besoins des différents acteurs. Il est vrai que le climat de communication au sein des organisations est encore un concept ambigu et parfois même confus. Dans la présente recherche, nous nous intéressons aux audits du climat de communication organisationnelle et aux différents modèles d'organisation et de communication qui peuvent servir de fondements à l'analyse et à l'évaluation du climat de communication. L'objectif était d'identifier le modèle d'organisation et de communication sur lequel se fondent les instruments d'audit du climat de communication. Pour atteindre cet objectif, nous avons passé en revue tous les instruments d'audit du climat de communication en organisation qui existent à ce jour afin d'évaluer la correspondance qu'ils peuvent entretenir avec les modèles de communication organisationnelle. Le but central de ce mémoire était d'identifier les quatre modèles sur lesquels ces outils pourraient se fonder pour concevoir le climat de communication. Le problème pour nous était donc de montrer que le concept de climat de communication, plus qu'élaboré dans la littérature scientifique, n'était pas un concept confus et ambigu. De notre point de vue, ses diverses constructions ou manifestations étaient, au contraire, dues au fait que chacune des méthodes d'évaluation ou d'audit du climat de communication se fondait sur un idéal, un modèle sous-jacent de la communication organisationnelle différente, plausible et légitime du point de vue de la théorie. Pour ce faire, nous avons retenu dans notre cadre théorique les théories et

conceptions de la communication organisationnelle de Putnam (1987, 1982). Nous avons ensuite ajouté six dimensions caractéristiques de la communication dans n'importe quelle conception de la communication organisationnelle. Ces dimensions sont une somme de celles proposées par Neher (1997) et Miller (2009). Nous cherchions donc à savoir comment les six dimensions de Neher et Miller allaient se comporter à l'intérieur des quatre perspectives de Putnam lorsque confrontées aux items des instruments d'audit. Puisque les audits du climat de communication ont pour objectifs de mettre au jour et d'évaluer les réactions des acteurs par rapport à la circulation des messages et aux événements de communication dans l'organisation, nous avons fait la proposition à l'effet que les instruments d'audit de la communication allaient refléter un ensemble de thématiques lié à la conception et au modèle « humaniste ».

Nous avons opté méthodologiquement pour une approche qualitative afin d'analyser les données de notre corpus. Parmi la multitude de possibilités qui s'offraient à nous, l'analyse thématique nous est apparue comme la méthode à privilégier. En effet, en nous concentrant spécifiquement sur lesdits modèles ainsi que les six dimensions qui constituent la communication d'une organisation, nous cherchions à mettre en évidence, dans les regroupements catégoriques, la récurrence d'un certain nombre de thèmes ou dimensions qui nous permettraient par la suite d'identifier le modèle de communication organisationnelle sous-jacent. L'objectif avec l'analyse thématique était de dresser un portrait global de l'ensemble des données du corpus afin de mettre en évidence ces redondances. Nous sommes donc arrivés, au final, avec sept outils d'audit et d'évaluation

qui servaient d'assises à notre corpus de recherche. Ils représentaient ensemble un total de 226 questions que nous avons appelé des indicateurs. Les répétitions de données et l'émergence des thématiques allaient ensuite nous fournir un levier suffisant qui nous permettaient d'amorcer l'interprétation des résultats.

Les résultats ont confirmé notre proposition de recherche démontrant que les instruments d'audit de la communication reflètent un mélange de thématiques lié à la conception et au modèle humaniste, mais également mécaniste. Les deux dimensions conceptuelles émergentes de ce mémoire sont incarnées par le style de communication informel ainsi que le contenu axé sur la tâche. Il est possible, en fait, de constater qu'en réalité ce sont ces deux thèmes qui renvoient exactement aux deux axes fondamentaux de la communication soit les notions de relation et de contenu. Dans ce mémoire, nous devions évaluer le climat de communication à l'aide des différents outils d'audit du climat de communication organisationnelle. Le climat de communication se définit intrinsèquement comme étant l'amalgame de la relation et du contenu.

La démarche de classification utilisée dans notre analyse thématique démontre que le concept de climat de communication est ambigu au vu de tous les instruments considérés dans leur ensemble. Il y a en effet, présence de deux modèles aux postulats différents. Nous avons été cependant en mesure de déterminer et de montrer la nature de cette

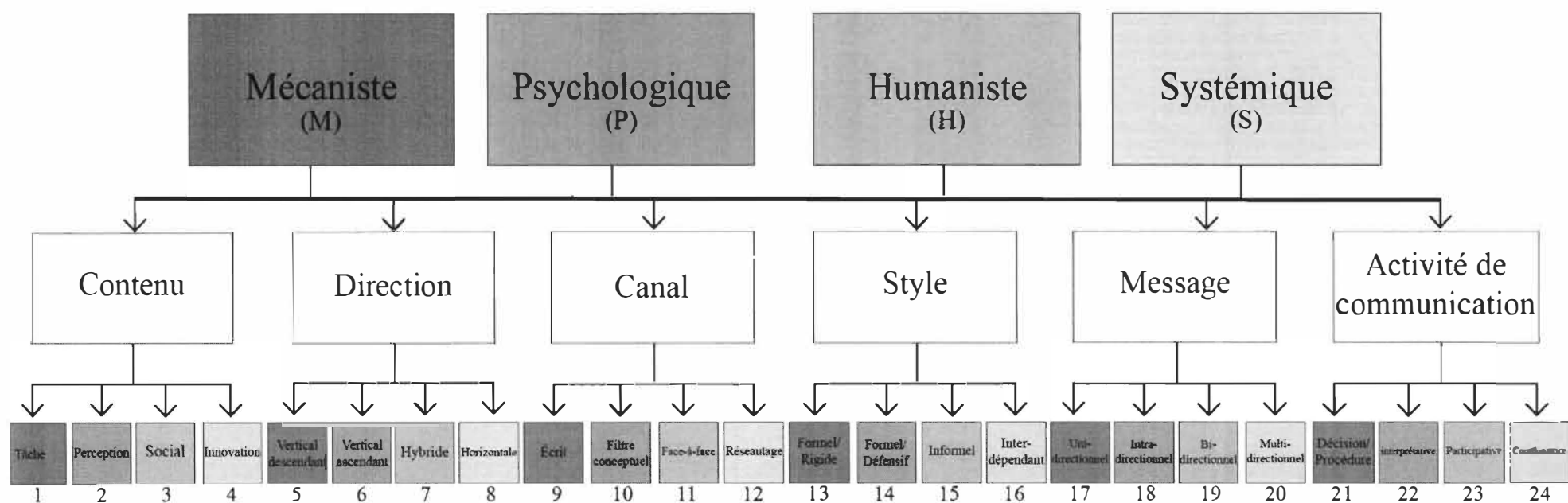
ambiguïté. Il s'agit d'un mélange des modèles d'organisation à l'intérieur des instruments d'audit de la communication.

Finalement, à la lumière de notre recherche, il serait intéressant d'investiguer concrètement auprès des acteurs œuvrant dans un contexte organisationnel afin de connaître l'impact réel des vingt-quatre dimensions conceptuelles que nous avons proposées sur le climat de communication. Nous pouvons même nous demander si ces mêmes dimensions conceptuelles ont une influence notable sur le degré de satisfaction des cadres et des subordonnés. La satisfaction est encore à ce jour un facteur très recherché par les employés d'une organisation. Cependant, avec les résultats que nous avons obtenus nous constatons qu'entre le contenu et la relation se trouve un écart mis de l'avant par l'approche psychologique. Les 40 questions que nous n'avons pu interpréter à leur juste valeur dans notre corpus auraient-elles alors la possibilité d'exprimer la perception intrinsèque de l'acteur ? Quels sont en effet les besoins réels de l'acteur si on veut réussir à le rendre heureux ou satisfait du climat de communication idéal ? Comme nous l'avons déjà mentionné, B. A. Fisher (1978) est le seul à avoir exploré l'approche psychologique, mais serait-ce possible que les questions pointant vers ce modèle soient aujourd'hui obsolètes ? Cette approche mérite d'être mise à jour, car elle est susceptible d'apporter un équilibre et des réponses à l'équation contenu + relation (= perception). Ce qui pourrait potentiellement ouvrir de toutes nouvelles perspectives par rapport aux outils d'audit de la communication organisationnelle susceptibles de combler cet écart encore bien présent.

Appendice A

Éléments relatifs à l'analyse de contenu thématique

Arbre thématique



- | | | | | | |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Tâche (M) | 5. Vertical : descendant (M) | 9. Écrit (M) | 13. Formel/ rigide (M) | 17. Unidirectionnel (M) | 21. Décision/ procédure (M) |
| 2. Perceptions (P) | 6. Vertical : ascendant(P) | 10. Filtre conceptuel (P) | 14. Formel/ défensif (P) | 18. Intradirectionnel (P) | 22. Interprétative (P) |
| 3. Social (H) | 7. Hybride (H) | 11. Face-à-face (H) | 15. Informel (H) | 19. Bidirectionnel (H) | 23. Participative (H) |
| 4. Innovation (S) | 8. Horizontale (S) | 12. Réseautage (S) | 16. Interdépendant (S) | 20. Multidirectionnel (S) | 24. Coordinatrice (S) |

Pour une description complète des vingt-quatre dimensions conceptuelles, voir p.60-68

Appendice B

Instruments d'audit de la communication organisationnelle

Downs-Hazen - Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)(2012)

TABLE 8.1. Communication Satisfaction Questionnaire, by Cal W. Downs and Michael D. Hazen

INTRODUCTION: Most of us assume that the quality and amount of communication in our jobs contribute to both our job satisfaction and our productivity. Through this study we hope to find out how satisfactory our communication practices are and what suggestions you have for improving them.

We appreciate you taking the time to complete the questionnaire. Hopefully, you should be able to complete it in 10-15 minutes.

Your answers are completely confidential, so be as frank as you wish. This is not a test—your opinion is the only right answer. Do not sign your name; we do not wish to know who you are.

The answers will be combined into groups for reporting purposes. An initial report will be given to management and a brief report will be distributed to all employees.

1. How satisfied are you with your job? (Check one)

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. Very dissatisfied | 5. Somewhat satisfied |
| 2. Dissatisfied | 6. Satisfied |
| 3. Somewhat dissatisfied | 7. Very satisfied |
| 4. Indifferent | |

2. In the past 6 months, what has happened to your level of satisfaction? (Check one)

1. Stayed the same
2. Gone up
3. Gone down

3. If the communication associated with your job could be changed in any way to make you more satisfied, please indicate how.

- A. Listed below are several kinds of information often associated with a person's job. Please indicate how satisfied you are with the amount and/or quality of each kind of information by circling the appropriate number at the right.

- | | | | |
|------------------------|------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 = Very dissatisfied | 2 = Dissatisfied | 3 = Somewhat dissatisfied | 4 = Indifferent |
| 5 = Somewhat satisfied | 6 = Satisfied | 7 = Very satisfied | |

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Information about my progress in my job. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Personnel news. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Information about company policies and goals. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Information about how my job compares with others. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Information about how I am being judged. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Recognition of my efforts. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Information about departmental policies and goals. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Information about the requirements of my job. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Information about government regulatory action affecting ACME. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Information about changes in ACME. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Reports on how problems in my job are being handled. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Information about employee benefits and pay. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Information about profits and/or financial standing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Information about achievements and/or failures of the organization. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(continued)

144 ASSESSING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

TABLE 8.1. (continued)

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|------------------------------|---|---|---|--|
| B. Please indicate how satisfied you are with the following by circling the appropriate number at right. | | | | | | | | |
| 18. Extent to which my managers/supervisors understand the problems faced by staff. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 19. Extent to which ACME's communication motivates me to meet its goals. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 20. Extent to which my supervisor listens and pays attention to me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 21. Extent to which the people in ACME have great ability as communicators. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 22. Extent to which my supervisor offers guidance for solving job-related problems. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 23. Extent to which communication in ACME makes me identify with it or feel a vital part of it. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 24. Extent to which ACME communications are interesting and helpful. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 25. Extent to which my supervisor trusts me | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 26. Extent to which I receive in time the information needed to do my job. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 27. Extent to which conflicts are handled appropriately through proper communication channels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 28. Extent to which the grapevine is active in ACME. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 29. Extent to which my supervisor is open to ideas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 30. Extent to which communication with other employees at my level is accurate and free-flowing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 31. Extent to which communication practices are adaptable to emergencies. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 32. Extent to which my work group is compatible. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 33. Extent to which our meetings are well organized. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 34. Extent to which the amount of supervision given me is about right. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 35. Extent to which written directives and reports are clear and concise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 36. Extent to which the attitudes toward communication in ACME are basically healthy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 37. Extent to which informal communication is active and accurate. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 38. Extent to which the amount of communication in ACME is about right. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| C. Please indicate your estimates of your productivity. | | | | | | | | |
| 39. How would one rate your productivity in your job? | | | | | | | | |
| 1. Very low | | | | 5. Slightly higher than most | | | | |
| 2. Low | | | | 6. High | | | | |
| 3. Slightly lower than most | | | | 7. Very high | | | | |
| 4. Average | | | | | | | | |

(continued)

Downs-Hazen - Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)(2012)(suite)

Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire 145

TABLE 8.1. (continued)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 40. In the last 6 months, what has happened to your productivity? | | | | | | | |
| 1. Stayed the same | | | | | | | |
| 2. Gone up | | | | | | | |
| 3. Gone down | | | | | | | |
| 41. If the communication associated with your job could be changed in any way to make you more productive, please tell how. | | | | | | | |
| D. Indicate your satisfaction with the following <i>only if you are responsible for staff</i> as a manager or supervisor. | | | | | | | |
| 42. Extent to which my staff are responsive to downward-directive communication. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. Extent to which my staff anticipate my needs for information. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. Extent to which I can avoid having communication overload. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45. Extent to which my staff are receptive to evaluations, suggestions, and criticisms. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46. Extent to which my staff feel responsible for initiating accurate upward communication. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Copyright 1973, 1989, 2000.

Donald P. Rogers - Communication Openness Measure (COM) (1987)

58

THE JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION • 24:4:FALL 1987

factors were artificially created as a result of the wording of the items and not their content. Thus, the single factor extracted from the unrotated matrix was used. This factor explained 68.2 percent of the observed variance. From this analysis 13 items whose loadings on the first factor were greater than .60 were selected for use as the COM. All 13 of these items discriminated between the upper and lower 27 percent of the distribution (as measured by t-tests). The corrected reliability for the 13 item COM was .885. The 13 item COM is shown in Table 1.

Table 1
FACTOR LOADINGS OF THE COM: UNROTATED MATRIX

| COM Factor | Factor Loading |
|--|----------------|
| Supervisors ask for suggestions | .662* |
| People complain to supervisors | .274 |
| Supervisors act on criticism | .648* |
| People share new ideas with co-workers | .296 |
| Supervisors listen to complaints | .632* |
| People ask supervisors' opinions | .627* |
| Supervisors follow up on peoples' opinions | .706* |
| People follow up supervisors' new ideas | .592 |
| Supervisors suggest new ideas | .628* |
| People ask co-workers for suggestions | .775* |
| Supervisors listen to bad news | .708* |
| People give advice to supervisors | .361 |
| Supervisors follow up bad news | .527 |
| People listen to new ideas from co-workers | .656* |
| Supervisors listen to new ideas | .724* |
| People ask supervisors for criticism | .495 |
| Supervisors follow up on suggestions | .756* |
| Supervisors ask for personal opinions | .719* |
| People listen to supervisors' suggestions | .602* |

*included in 13 item COM

*Joseph A. Alutto, Lawrence G. Hrebiniak & Ramon C. Alonso –
Measurement of commitment (1973)*

On Operationalizing the Concept of Commitment

JOSEPH A. ALUTTO, *State University of New York at Buffalo*

LAWRENCE G. HREBINIAK, *Pennsylvania State University*

RAMON C. ALONSO, *State University of New York at Albany*

ABSTRACT

In this study of 318 school teachers and 395 hospital employed nurses, commitment to profession or organization is operationalized as the willingness to leave each system when offered slight increases in pay, status, job freedom, and friendliness of co-workers. Contrary to previous research by Ritzer and Trice, study results lend support to the concept of "side-bets" as a structural phenomenon important in understanding individuals' commitments to organization or occupation.

Recently there have been a number of studies of organizational commitment. One of these (Ritzer and Trice, 1969) examined the usefulness of Becker's (1960) side-bets conceptualization of commitment.

Becker suggested that a person invests in his organization or occupation—places side-bets—by staking something he values in it. The more side-bets at stake, the greater becomes the commitment to organization or occupation. Thus commitment is primarily a matter of accrued investments. While partly a function of personal choice, such incremental investments are mostly a result of passing through organizational and career structures. Implicit is the idea that as investments or side-bets increase over time the attractiveness of other organizations or occupations tends to decline.

The Ritzer-Trice study identified some difficulties in predicting commitment levels based on the idea of person-institution side-bets.

This article has two aims: to show that the Ritzer-Trice conclusions are in part an artifact of their measurement of commitment; and to offer evidence as to the usefulness of the side-bets notion, using a modification of Ritzer and Trice's measure.

METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS

To test the utility of the side-bets concept, Ritzer and Trice asked their respondents if they would definitely change, were undecided, or would definitely not change employing organizations and occupations given (a) no, (b) a slight, or (c) a large increase in (1) pay,

(2) freedom, (3) status, (4) responsibility, and (5) opportunity to get ahead. Responses to each question within the five inducement subsets resulted in a score from 1 to 5, with an index of commitment obtained by summing all scores. The index, then, ranged from a low of 5 to a high of 25. Use of the commitment scores in subsequent analyses yielded few significant relationships with variables central to the side-bet theory, leading them to conclude that "the side-bet theory of commitment should be rejected."

Although Ritzer and Trice reported that test-retest reliability indices were generally high, the present research was designed to ascertain whether the results of that study could have been due, at least partially, to an insufficiently sensitive commitment index and if methodological modifications could improve the utility of the index. Accordingly, data were collected from professional nurses and elementary and secondary schoolteachers employed, respectively, by three hospitals and two school districts in western New York State. Four hundred and fifty teachers responded to the questionnaire. Of these, fully complete, usable data were provided by 318 teachers or 70 percent of the available sample population. Data collection procedures in the community, religious, and county general hospitals provided 486 questionnaires from the nursing population, of which 395 or 81 percent were complete and included in the present analysis. For both samples, analysis of selected demographic and organizational characteristics indicated no

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977)

Receiving Information from Others

Instructions for Questions 1 through 26

You can receive information about various topics in your organization. For each topic listed below, circle the response that best indicates: (1) the amount of information you *are* receiving on that topic and (2) the amount of information you *need* to receive on that topic, that is, the amount you *have to have* in order to do your job.

1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

| | This is the amount of information I receive now | This is the amount of information I need to receive |
|--|---|---|
| Topic Area | | |
| How well I am doing in my job. | 1. 1 2 3 4 5 | 2. 1 2 3 4 5 |
| My job duties. | 3. 1 2 3 4 5 | 4. 1 2 3 4 5 |
| Organizational policies. | 5. 1 2 3 4 5 | 6. 1 2 3 4 5 |
| Pay and benefits. | 7. 1 2 3 4 5 | 8. 1 2 3 4 5 |
| How technological changes affect my job. | 9. 1 2 3 4 5 | 10. 1 2 3 4 5 |
| Mistakes and failures of my organization. | 11. 1 2 3 4 5 | 12. 1 2 3 4 5 |
| How I am being judged. | 13. 1 2 3 4 5 | 14. 1 2 3 4 5 |
| How my job-related problems are being handled. | 15. 1 2 3 4 5 | 16. 1 2 3 4 5 |
| How organization decisions are made that affect my job. | 17. 1 2 3 4 5 | 18. 1 2 3 4 5 |
| Promotion and advancement opportunities in my organization | 19. 1 2 3 4 5 | 20. 1 2 3 4 5 |
| Important new product, service or program developments in my organization. | 21. 1 2 3 4 5 | 22. 1 2 3 4 5 |
| How my job relates to the total operation of my organization. | 23. 1 2 3 4 5 | 24. 1 2 3 4 5 |
| Specific problems faced by management. | 25. 1 2 3 4 5 | 26. 1 2 3 4 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Sending Information to Others

Instructions for Questions 27 through 40

In addition to receiving information, there are many topics on which you can send information to others. For each topic listed below, circle the response that best indicates: (1) the amount of information you *are* sending on that topic and (2) the amount of information you *need* to send on that topic in order to do your job.

- 1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

This is the amount
of information I
send now

This is the amount
of information I
need to send

Topic Area

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
| Reporting what I am doing in my job. | 27. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reporting what I think my job requires me to do. | 29. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 30. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reporting job-related problems | 31. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 32. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Complaining about my job and/or working conditions. | 33. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 34. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Requesting information necessary to do my job | 35. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 36. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evaluating the performance of my immediate supervisor | 37. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 38. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Asking for clearer work instructions. | 39. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 40. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Follow-up on Information Sent

Instructions for Questions 41 through 50

Indicate the amount of *action* or *follow-up* that *is* and *needs* to be taken on information you send to the following:

- 1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

1 = Very Little
 2 = Little
 3 = Some
 4 = Great
 5 = Very Great

| Topic Area | This is the amount of follow-up now | | | | | This is the amount of follow-up needed | | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|---|---|---|---|--|-----|---|---|---|---|---|
| Subordinates | 41. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 42. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Co-workers | 43. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 44. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Immediate supervisor | 45. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 46. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Middle Management | 47. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 48. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Top Management | 49. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 50. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Sources of Information

Instructions for Questions 51 through 68

You *not only* receive various kinds of information, but can receive such information from *various sources* within the organization. For each source listed below, circle the response that best indicates: (1) the amount of information you *are* receiving from that source and (2) the amount of information you *need* to receive from that source in order to do your job.

1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

This is the amount
of information I
receive now

This is the amount
of information I
need to receive

Sources of Information

| | | |
|---|---------------|---------------|
| Subordinates (if applicable) | 51. 1 2 3 4 5 | 52. 1 2 3 4 5 |
| Co-workers in my own unit or department | 53. 1 2 3 4 5 | 54. 1 2 3 4 5 |
| Individuals in <i>other units</i> or departments in my organization | 55. 1 2 3 4 5 | 56. 1 2 3 4 5 |
| Immediate supervisor | 57. 1 2 3 4 5 | 58. 1 2 3 4 5 |
| Department meetings | 59. 1 2 3 4 5 | 60. 1 2 3 4 5 |
| Middle Management | 61. 1 2 3 4 5 | 62. 1 2 3 4 5 |
| Formal management presentations | 63. 1 2 3 4 5 | 64. 1 2 3 4 5 |
| Top management | 65. 1 2 3 4 5 | 66. 1 2 3 4 5 |
| The "grapevine" | 67. 1 2 3 4 5 | 68. 1 2 3 4 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Timeliness of Information Received from Key Sources

Instructions for Questions 69 through 74

Indicate the extent to which information from the following sources is usually *timely* (you get information when you need it -- not too early, not too late).

- 1 = Very Little
- 2 = Little
- 3 = Some
- 4 = Great
- 5 = Very Great

| | | | | | | |
|------------------------------|-----|---|---|---|---|---|
| Subordinates (if applicable) | 69. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Co-workers | 70. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Immediate supervisor | 71. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Middle management | 72. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Top management | 73. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| "Grapevine" | 74. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Organizational Communication Relationships

Instructions for Questions 75 through 93

A variety of communicative relationships exist in organizations like your own. Employees exchange messages regularly with supervisors, subordinates, co-workers, etc. Considering your relationships with others in your organization, please circle the response which best describes the relationship in question.

- 1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

Relationship:

- | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|
| I trust my co-workers. | 75. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My co-workers get along with each other. | 76. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My relationship with my co-workers is satisfying. | 77. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I trust my immediate supervisor. | 78. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My immediate supervisor is honest with me. | 79. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My immediate supervisor listens to me. | 80. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I am free to disagree with my immediate supervisor. | 81. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I can tell my immediate supervisor when things are going wrong. | 82. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My immediate supervisor praises me for a good job. | 83. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My immediate supervisor is friendly with his/her subordinates. | 84. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My immediate supervisor understands my job needs. | 85. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My relationship with my immediate supervisor is satisfying. | 86. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I trust top management. | 87. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Top management is sincere in their efforts to communicate with employees. | 88. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My relationship with top management is satisfying. | 89. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization encourages difference of opinion. | 90. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I have a say in decisions that affect my job. | 91. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I influence operations in my unit or department. | 92. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I have a part in accomplishing my organization's goals. | 93. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Organizational Outcomes

Instructions for Questions 94 through 106

One of the most important "outcomes" of working in an organization is the *satisfaction* one receives or fails to receive through working there. Such "satisfaction" can relate to the job, one's co-workers, supervisor, or the organization as a whole. Please circle the response which best indicates the extent to which you are *satisfied* with:

- 1 = Very Little
- 2 = Little
- 3 = Some
- 4 = Great
- 5 = Very Great

Outcome:

| | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|---|
| My job | 94. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My pay | 95. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My progress in my organization up to this point in time | 96. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My chances for getting ahead in my organization | 97. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My opportunity to "make a difference" -- to contribute to the overall success of my organization | 98. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization's system for recognizing and rewarding outstanding performance | 99. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization's concern for its members' welfare | 100. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization's overall communicative efforts | 101. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Working in my organization | 102. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization, as compared to other such organizations | 103. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization's overall efficiency of operation | 104. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| The overall quality of my organization's product or service | 105. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| My organization's achievement of its goals and objectives | 106. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

International Communication Association (ICA) – Communication audit (1977) (suite)

Channels of Communication

Instructions for Questions 107 through 122

The following questions list a variety of channels through which information is transmitted to employees. Please circle the response which best indicates: (1) the amount of information you *are* receiving through that channel and (2) the amount of information you *need* to receive through that channel.

- 1 = Very Little
2 = Little
3 = Some
4 = Great
5 = Very Great

This is the amount
of information I
receive now

This is the amount
of information I
need to receive

Channel:

| | | | | | | | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|
| Face-to-face contact between two people | 107. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 108. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Face-to-face contact among more than two people | 109. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 110. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Telephone | 111. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 112. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Written (memos, letters) | 113. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 114. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bulletin Boards | 115. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 116. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Internal Publications | 117. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 118. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Internal Audio-Visual Media (Videotape, Films, Slides) | 119. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 120. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| External Media (TV, Radio, Newspapers) | 121. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 122. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tuuli Tukiainen – Auditing studies (2001)

An agenda model of organisational communication
Tuuli Tukiainen

Corporate Communications: An International Journal
Volume 6 · Number 1 · 2001 · 47–52

communication expressed by the members of the organisation. Valuations tell us how the things should be and which are the things people see as important in their work. Values and valuations are conceptually close to each other and often used side by side. I understand that it is easier for a member of the organisation to recognise his/her own valuations than the values and that the valuations react to the changes more sensitively than the values.

Valuations are behind communication satisfaction. This indicates how those phenomena should be that emerge as meanings. Communication satisfaction is an evaluation based on the subjective observations made by the members of the organisation.

In addition, the concept analysis gave the following results relevant to the construction of the model:

- Research based on subjective individual observation brings out communication culture as dimensional.
- The different experiences of reality by members of an organisation occur as variation in meanings and valuations.
- Although an individual and his/her opinion is the level of analysis, aggregated meanings mirror the unity of communication culture.
- Cultural unity can contain subcultures.
- The meanings and valuations are in different ways sensitive to contingency.

The basis for the analysis of communication culture was the publications of such researchers as Czarniawska (1986), Dessler (1976), Dey (1993), Dyer (1990), Etzioni (1971), Guion (1973), Hofstede *et al.* (1990), Johannesson (1973), Jones and James (1979), Joyce and Slocum (1984, 1990), Kopelman *et al.* (1990), Likert (1967), Litwin and Stringer (1968), Mintzberg (1979), Nahavandi and Malenkzadeh (1988), Peters and Waterman (1982), Poole (1985), Poole and McPhee (1983), Pritchard and Karasick (1973), Rokeach (1973), Schein (1985), Shimanoff (1980), Schneider and Rentsch (1988), Schwarz and Davis (1981), Taylor and Bowers (1972), Trice and Beyer (1984), Wijo (1978), Wilkins and Ouchi (1983) and Åberg (1986, 1997).

Data collection and analysis method

The data basis of the research consists of two auditing studies made in 1988 and in 1993 in

Finnish Broadcasting Company (Tukiainen, 1994), where I worked as a communications adviser. The data consists of two open-ended questions, Source-to-Item Matrix Questionnaire (Åberg, 1986), and questions concerning 11 background characteristics of the respondents. There were 487 respondents in 1988 and 431 respondents in 1993. Two open-ended questions were:

- (1) What do you think is best in the communication in your own working community?
- (2) What is the one thing that annoys you most in the communication in your own working community?

There were no conceptual classifications for open-ended answers fitting the context, so I had to create them myself; it was the purpose of the research. I analysed the answers by discursive content analysis. The method is qualitative but the result is presented also in a quantified form. The quantification of qualitative data is one way of distinguishing the essential from things less important (Yin, 1989, pp. 27–60). In the empirical validation of the agenda model I used quantitative data when testing the validation hypothesis and using the triangulation.

The main phases of the analysis are simplification of raw data into categories and studying the categories that have been formed. The analysis started by cutting the data into smaller pieces and then combining the pieces in a new way. Finally I created a new description of communication culture. The analysis had eight phases and the process turned out to be much like that recommended by Tesch (1990, pp. 142–5).

Verifying the reliability of content analysis is primarily done by inter-individual and intra-individual verification (Yin, 1989, p. 45). Both ways were used in this research. The readability of the analysis proved to be high: the unanimity in inter-individual verification went up to more than 98 per cent.

The meanings and valuations of communication: the agenda model of organisational communication

The content of the agenda model

The analysis generated 1,387 meaning utterances from the data in 1988 and 1,314 from the data in 1993. From both sets of data I classified 28 categories of meaning, which

Porter et al.- Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) (1974)
 Dennis, H. S. – Communication Climate Scale (1974)

TABLE 1: Exploratory Factor Analysis of Items Measuring Organizational Commitment, Superior-Subordinate Communication, Organizational Clarity, and Participation: Four-Factor Solution^a

| Items | Factor Loadings | | | |
|--|-------------------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for. | .726 ^b | .091 | .176 | .305 |
| 2. I am proud to tell others that I am part of this organization. | .722 | .035 | .232 | .276 |
| 3. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. | -.718 | -.124 | -.111 | -.032 |
| 4. For me this is the best of all possible organizations for which to work. | .715 | .025 | .312 | .126 |
| 5. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined. | .664 | .151 | .064 | .148 |
| 6. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. | -.641 | -.172 | -.098 | .046 |
| 7. I really care about the fate of this organization. | .634 | .144 | .282 | .231 |
| 8. I feel very little loyalty to this organization. | -.617 | -.146 | -.052 | -.172 |
| 9. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. | -.590 | -.182 | -.056 | -.246 |
| 10. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance. | .581 | .209 | .377 | .138 |
| 11. I am willing to put in a great deal of effort beyond what is normally expected in order to help this organization be successful. | .565 | .222 | .069 | .336 |
| 12. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. | -.545 | -.140 | .112 | .100 |
| 13. I find that my values and the organization's values are very similar. | .488 | .087 | .167 | .281 |
| 14. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization. | .471 | -.066 | .231 | -.067 |
| 15. To what extent does your superior listen to you when you tell him/her about things that are bothering you? | .130 | .843 | .061 | .222 |
| 16. To what extent does your superior make you feel free to talk with him/her? | .174 | .840 | .117 | .142 |
| 17. To what extent does your superior really understand your job problems? | .106 | .828 | .200 | .075 |
| 18. To what extent does your superior really understand you? | .210 | .826 | .130 | .137 |
| 19. To what extent does your superior encourage you to let him/her know when things are going wrong on the job? | .056 | .814 | .075 | .146 |

Section I.1 Porter et al.- Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) (1974)
 Dennis, H. S. – Communication Climate Scale (1974)
 (suite)

TABLE 1: Continued

| Items | Factor Loadings | | | |
|--|-----------------|-------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. To what extent does your superior make you feel that things you tell him/her are really important? | .102 | .804 | .136 | .266 |
| 21. To what extent does your superior make it easy for you to do your best work? | .173 | .776 | .261 | .038 |
| 22. How much does this organization try to improve working conditions? | .293 | .205 | .714 | .092 |
| 23. To what extent is this organization generally quick to use improved work methods? | .149 | .187 | .694 | .168 |
| 24. To what extent do different units or departments plan together and coordinate their efforts? | .085 | .113 | .655 | .031 |
| 25. To what extent are the equipment and resources you have to do your work with adequate, efficient, and well maintained? | .106 | .159 | .603 | .270 |
| 26. To what extent are work activities sensibly organized at this organization? | .295 | .198 | .559 | .180 |
| 27. How adequate for your needs is the amount of information you get about what is going on in other departments? | .044 | .053 | .540 | .303 |
| 28. People at all levels of an organization usually have know-how that could be of use to decision makers. To what extent is information widely shared in this organization, so that those who make decisions have access to all available know-how? | .128 | .057 | .494 | .260 |
| 29. To what extent does this organization have clear-cut, reasonable goals and objectives? | .286 | .182 | .413 | .015 |
| 30. To what extent do you believe your views have real influence in your organization? | .242 | .147 | .249 | .735 |
| 31. To what extent can you expect that recommendations you make will be heard and seriously considered? | .243 | .183 | .275 | .712 |
| 32. To what extent does your superior let you participate in the planning of your own work? | .113 | .374 | .064 | .704 |
| 33. To what extent does your opinion make a difference in the day-to-day decisions that affect your job? | .175 | .231 | .154 | .647 |
| 34. To what extent are members of your work group able to establish their own goals and objectives? | .219 | .302 | .176 | .594 |
| 35. To what extent do you think that information received from your top management is reliable? | .259 | -.010 | .313 | .587 |

(continued)

Porter et al.- Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) (1974)

Dennis, H. S. – Communication Climate Scale (1974)

(suite)

TABLE 1: Continued

| <i>Items</i> | <i>Factor Loadings</i> | | | |
|---|------------------------|----------|----------|----------|
| | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| 36. To what extent do you think that information received from your superior is really reliable? | .175 | .364 | .269 | .574 |
| 37. To what extent are you satisfied with explanations you get from top management about why things are done as they are? | .260 | .014 | .313 | .471 |
| Eigenvalue | 20.303 | 3.992 | 3.233 | 2.116 |
| Percentage of variance | 35.600 | 7.000 | 5.700 | 3.700 |

a. Only those items that loaded on a factor are shown in the table.

b. Italics indicate items used to define factors.

Références

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social forces*, Vol. 51, No. 4, pp. 448-454.

Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. T. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans L. L. Putnam, & D. K. Mumby (Éds), *The Sage Handbook of Organizational Communication* (3^e éd.), (pp. 173-194). Thousand Oak, CA: SAGE Publications, inc.

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY : McGraw-Hill.

Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication satisfaction : A useful construct? *The New Jersey Journal of Communication*, Vol. 1, No. 2, pp. 84-102.

Dennis, H.S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Unpublished doctoral thesis, Purdue University, West Lafayette, IN.

Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). *Assessing Organizational Communication : Strategic Communication Audits*. New-York, NY : Guilford Press.

Falcione, R. L., Sussman, L., & Herden, R. P. (1987). Communication Climate in Organizations. Dans F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Éds), *Handbook of organizational communication : An interdisciplinary perspective*, (pp. 195-227). Newbury Park, CA : Sage publications.

Fisher, B. A. (1978). *Perspectives on human communication*. New York, NY: Macmillan Publishing Co., Inc.

Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, Vol. 11, pp. 141-148.

Goldhaber, G. M., Krivonos, P. D. (1977). The ICA communication audit: process, status, critique. *International Journal of Business Communication*. Vol. 15, No. 1, pp. 41-55.

Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly: McQ*, Vol. 5, No. 4, pp. 379-402.

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*, (4^e éd). Paris : Entreprise Moderne d'Édition.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture : a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks CA : Sage Publications, Inc.

Koehler, J. W., Anatol, K. W. E., & Applbaum, R. L. (1981). *Organizational communication : Behavioral perspectives*. New York, NY : Holt, Rinehart, and Winston.

Krone, K. J., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). Communication Theory and Organizational Communication : Multiple Perspectives. Dans F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Éds), *Handbook of organizational communication : An interdisciplinary perspective*, (pp. 18-40). Newbury Park, CA : Sage publications.

Le Louarn, P. (1997). La tendance à innover des consommateurs : Analyse conceptuelle et proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 3-19

Lohisse, J. (2007). *La communication, de la transmission à la relation*, (3^e éd). Bruxelles, Belgique : Édition De Boeck Université.

Maslow, A. H. (2008). *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. Paris : Eyrolles.

Miller, K. (2009). *Organizational communication : Approaches and processes*, (6^e éd) Belmont, CA : Wadsworth, Cengage Learning.

Mucchielli, A. (1993). *Communication interne et management de crise*. Paris : Les éditions d'organisation.

Neher, W. W. (1997). *Organizational communication : Challenges of change, diversity, and continuity*. Boston, MA : Allyn and Bacon.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climates : review, critique and a new perspective. In R. D. McPhee, & P. L. Tompkins (Éds.), *Sage annual review of communication research Organizational, Communication : Traditional themes and New directions*, Vol. 13, pp. 79-108. Newbury Park, CA : SAGE Publications, Inc.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Putnam, L. L. (1982). Paradigms for organizational communication research : An overview and synthesis. *The Western Journal of speech communication*. Vol. 46, pp. 192-206.
- Putnam, L. L., Philips, N. & Chapman, P. (2003). Metaphors of communication and organization, Dans S.R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Éds), *Handbook of organization studies*, (pp. 375-408). Thousand Oak, CA : Sage publications.
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization : The Constitutive role of communication*. New-York, NY : Routledge.
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *Journal of Business Communication*, Vol. 24, No. 4, pp. 53-61.
- Schneider, B. (1975) Organizational climate : An essay. *Personnel Psychology*, Vol. 28, No. 4, pp. 447-479.
- Shockley-Zalabak, P. (1995). *Fundamentals of Organizational Communication*. New-York, NY : Longman Publishers.
- Stamp, G. H., Vangelisti, A. L., & Daly, J. A. (1992). The creation of defensiveness in social interaction. *Communication Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 177-190.
- Tagiuri, R. (1968). *Organizational climate explorations of a concept*. Boston, MA, Division of Res, Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organisational communication. *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 47-52.
- Watzlawick, P., Beavin, J, Jackson, D., (1970) *Une logique de la communication*. Paris, éd. De Seuil.
- Weick, K. E., (1995). *Sensmaking in organizations*. Thousand Oak, CA : SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409-421.